

## Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral

---

Nilda Chirinos  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
nilda\_chirinos@hotmail.com

### RESUMEN

En el presente artículo la autora plasma su inquietud en lo relativo a la gestión de los recursos humanos, al delinear el complejo sistema de prácticas y normas que materializan su campo de acción, y en lo particular, dentro de este extenso campo de acción, hace referencia al subsistema de reclutamiento y selección de personas en sentido amplio al incursionar en temas actuales como son los valores, la época generacional que incide en la conformación de los valores y de las características personales de los individuos que influyen positiva o negativamente en las relaciones de trabajo de las empresas, impactando su imagen corporativa, cultura y relaciones interpersonales. Considerar estos temas en la evaluación del perfil de los candidatos a empleo sin duda alguna permitirá establecer la compatibilidad entre los valores personales del aspirante y los valores corporativos, sin dejar de lado el considerar la evaluación del espacio generacional donde se forma los valores poseídos para lograr la transformación socio-cultural. Este hecho resulta hoy crucial, si tenemos en cuenta que los sistemas de gestión empresarial en general precisan de empleados con identificación plena hacia los valores organizacionales y sociales.

**Palabras clave:** Valores, generaciones, cultura y perfil

## Generational characteristics and values. Their impact in the labor field

---

Nilda Chirinos  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
nilda\_chirinos@hotmail.com

### ABSTRACT

Psychosocial factors have become specially important in the last years, thus studies about stress and its consequences have shown the raise of health problems, specifically in working people. The first objective of the present research work is to determine the risk psychosocial factors to which the administration area workers of a chemistry sector enterprise are exposed to. The second objective is to propose alternatives that benefit the workers' health. For such purposes the Istars21 method was used. This method is employed to measure 6 large groups of psychosocial risk factors: Psychological restrictions, active work and development possibilities, insecurity, social support and leadership quality, double presence and esteem. The research was framed within a descriptive transactional design. From the 6 dimensions studied, 3 reflected unfavorable situations for the workers: Esteem, insecurity at work and psychological restrictions. From these results, it can be concluded that the psychosocial factors are not new at all; on the contrary, they have existed together with the work activity and its changes along the time, but it must be recognized that it is only in more recent periods that their relevance has been noticed.

**Key words:** Risk factors, Psychosocial factors, Work.

## Introducción

La toma de conciencia, por parte de la gerencia y de las instituciones educativas, respecto que la naturaleza humana de quienes trabajan en las organizaciones son personas con necesidades básicas relacionadas con la supervivencia, que además, son motivadas por el saberse útiles y apreciados, es un problema coyuntural que requiere de fundamentos básicos para sostenerse como plan o proyecto sustentable. Formar a los ciudadanos que necesita el país, para que marque el nuevo rumbo asegurar, de acuerdo a los nuevos tiempos, a los nuevos modelos y a la formación para la vida, es lo que ha dado el reconocimiento paulatino de que las personas son el recurso clave en toda organización, independientemente del tipo de actividad que en ella se desarrolle.

En cualquier nivel de la organización el recurso humano es lo que la conforma y constituye su representación, de la cual dependerá su éxito o fracaso. Con ello lo que se pretende significar es que el personal de una organización merece un trato digno y justo, con valores compartidos que van más allá de ser un buen recurso, que agrega valor y asegura el logro de los objetivos. Se requiere, entonces, hacer de la formación integral de los individuos, la actividad donde se cristalicen virtudes y valores éticos que consoliden instituciones éticamente

responsables, lo que le dará credibilidad y legitimación social a las mismas; consolidado un liderazgo que oriente la construcción de una cultura que permita frenar el proceso de desintegración social que ha marginado la moral y la ética, por la necesidad desenfrenada de obtener más y más satisfacciones materiales.

Al respecto, Ramos M. (2002) hace referencia a las políticas educativas definidas en el IX Plan de la Nación (1995) al señalar: “La Educación es una experiencia de vida y también el primer trabajo que deben desarrollar las nuevas generaciones, el trabajo del propio cultivo, de la propia capacitación realizada en un ambiente social (p.23-24)”. Al revisar a Ramos, encuentro oportuno citar su afirmación: “Formar a una persona supone tener como principal preocupación el desarrollo de su conciencia autónoma en torno a los valores de la libertad, la justicia y la solidaridad (p.177)”. Afirma igualmente: “La construcción de una sociedad mas integrada, emprendedora, democrática y solidaria, que implica, el fortalecimiento de valores que amplíen la convivencia y la búsqueda del bien común” (p.178). Con ello se da significación al planteamiento que hace el estado venezolano al considerar como aspecto fundamental de su agenda: el de la transformación real del país; considerando para ello el ámbito edu-

cativo, pero en un contexto global para construir valores que permeen el comportamiento ético social de las personas, ello a través de practica de valores positivos que brinden la posibilidad de construir un país y un mundo mejor; donde predomine el bien común para todos.

También cita Ramos (p.24) en relación a este mismo documento: “La educación Superior deberá estimular la recuperación de la mística en la formación y ejercicio profesional y formación de científicos y humanistas, debe estar correspondida con una sólida educación humanista impartida desde la Educación Básica” (p.183). Vemos así que estos planes formulados por el gobierno nacional dan como prioridad, desde la educación básica hasta la educación superior, la necesidad de formar hombres y mujeres con orientación hacia lo humano para la consolidación de un tejido social responsable; y que ello sea un devenir natural en la conformación de la arquitectura del mundo, dando cabida para todos en igualdad de condiciones. Recordemos que, el recurso más importante y fundamental para la transformación de lo que se aspira como país se construirá a través de la formación de las personas, por ser el canal que permite la trasmisión y modificación de valores, y es la forma para adquirir y difundir conocimientos relevantes.

La moral y la ética son disciplinas normativas que buscan el bien personal y colectivo. Los principios y valores son los objetivos de las mismas (Ramos. p .43). Con ello se quiere significar que los comportamientos son guiados por las reglas, la actividad humana tiende a ser regulada por la ética; mientras que la moral es concebida como la ciencia que enseña las reglas para practicar el bien común. La teoría aristotélica mira el comportamiento de los hombres en función de su relación con sus semejantes a través de la moral e invita a la reflexión del bien, la justicia, el placer, la felicidad para seguir el camino correcto y ser felices.

Las organizaciones y el mundo requieren personas flexibles, con capacidad para aprender y comprometidas con la sociedad en general y/o comunidad que les rodea. En estas circunstancias el proceso de reclutar y retener ese tipo de personas es una condición necesaria a cumplir exitosamente por los gestores de recursos humanos para garantizar la continuidad de cualquier organización y/o institución; por lo que la gerencia de gente debe asumir criterios que muchas veces contradicen prácticas arraigadas y consideradas validas. De igual manera resulta interesante considerar en este proceso de búsqueda de gente flexible, comprometida y de principios éticos y morales superiores el hecho de evaluar

la época generacional de los nuevos trabajadores que conformaran la fuerza laboral de las organizaciones; así como su formación en valores para integrar al contexto organizacional los mejores candidatos disponibles en el mercado laboral.

### Características Generacionales

En la pesquisa del mejor recurso humano, resulta interesante conocer investigaciones recientes orientadas al aspecto generacional, ya que con ello se puede contrastar el arquetipo de comportamientos y actitudes de las generaciones frente al trabajo, así como posibles formas de motivación para conseguir un mejor desempeño. En otras palabras estas investigaciones orientarían la forma de comportarse las personas en relación al trabajo de acuerdo a su época generacional. Por ello, los líderes y gerentes necesitan estar al corriente de las cuatro generaciones que actualmente ofertan sus servicios a las organizaciones y poder evaluar las tendencias resultantes aplicables a los procesos de selección de personal.

El término **generación** citado por Gilburg (2007) esta referido a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006). Actualmente en los equipos de

trabajo del mundo laboral es posible ver cuatro generaciones conviviendo: veteranos (nacidos antes de 1946)- Baby Boomers (de 1946 a 1964), **generación “X”** (de 1961 a 1980) y **generación “Y”** (nacidos después de 1980). Cada generación responde, según los investigadores del tema, a diferentes actitudes y expectativas en relación al trabajo y su carrera.

Para William Strauss y Neil Howe (1991), citados por Gilburg (ob.cit), autores y oradores conocidos por sus teorías sobre un ciclo recurrente de generaciones en la historia; “una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el período de una fase de vida. Las generaciones tienen cuatro arquetipos, siempre en el mismo orden, cuyas posiciones en la fase de vida conforman una constelación”. De las cuatro generaciones se hace referencia a los tres últimos arquetipos (Baby Boomers, Generación “X” y Generación “Y”) por ser la materia prima disponible actualmente en el mercado laboral y donde se materializan los procesos de búsqueda de personal, y sus caracterizaciones son identificados por Gilburg (ob. cit) de acuerdo a lo siguiente:

Los **Baby Boomers**, la generación de la posguerra es de profetas. El arquetipo generacional de pro-

fetas e idealistas quiere transformar el mundo, no simplemente mantener lo que se les dio a ellos. Los profetas son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables. Los líderes de la generación de la posguerra tienden a ver a los de la generación "X" como sus hermanos menores, no como a una generación con la cual podrían tener alguna responsabilidad.

Los individuos de la **generación "X"**, según este modelo, son arquetipos nómadas. Ellos han sido independientes desde niños. Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de los padres. Salen para sobrevivir. Tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra, dado que estas raras veces han utilizado su realidad práctica. Son similares a otras generaciones nómadas, en esta resistencia reactiva a la generación visionaria de sus ancestros.

**Generación "Y" o "Millenials"**, descendencia que conforma el personal de relevo en lo laboral, es la generación de hoy, estos son niños de escuela, los mayores están culminando estudios de postgrado. La edad

de la próxima generación oscila entre los 6 y los 24 años y apenas están ingresando a la fuerza de trabajo. Ellos tienen un conjunto diferente de experiencias infantiles que las que tuvieron los de la generación de la posguerra y los de la **generación "X"**. Eran los bebés especiales ("Bebé a bordo") y han crecido con las vidas totalmente planificadas.

Como producto del movimiento de autoestima de los años noventa que dominó el programa escolar, están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio, así como reconocimientos de decimonoveno lugar. Son superiores tecnológicamente a las personas de generaciones anteriores, incluyendo a las de la **generación "X"**. Tienen fácil acceso a la información a través de la tecnología, muchos de ellos tienen un conocimiento global del mundo y valoran las diversas culturas, experiencias y ambientes. Tienden a aceptar las diferencias y miden a las personas por la calidad de su rendimiento, no por sus características.

Cuando ingresan al lugar de trabajo, aportan entusiasmo conjuntamente con un sentido de derecho. Muchos esperan que les proporcionen una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y comentarios regulares de elogio. Suelen tener mentalidad cívica y quieren trabajar con objetivos importantes.

El reto de esta generación es que dependen del estímulo externo y la dirección de los superiores. Tienden a carecer de la independencia de la **generación “X”**, lo cual crea otro conflicto generacional. Muchos de ellos tienen poca capacidad interna para manejar la crítica y no procesan bien el fracaso.

Al ingresar a un lugar de trabajo ambicioso, competitivo, que ocupa las 24 horas del día y los 7 días de la semana, con mínima supervisión, donde el aprendizaje en el trabajo es la norma, van a luchar con ambientes que no tienen asesoría ni entrenamiento estructurados. De forma que, aunque son muy sofisticados técnicamente, suelen carecer de las herramientas interpersonales de autoconciencia que les ayuden a ser productivos en un ambiente multidisciplinario, agitado y sin estructuración. Gilburg (2007).

Producto de estos hallazgos y dado lo interesante de las investigaciones sobre generaciones, se hace necesario instruirse sobre el particular, para emprender con mayor objetividad los procesos de búsqueda de personal y por ende su dirección posterior. Este examen relacionado con comportamientos de las personas asociada a la época, eventos internos y externos; son influyentes en el proceso de crecimiento y desarrollo personal de los futuros trabajadores de una organiza-

ción; por lo que se hace prudente considerarlos en la determinación de la nueva fuerza laboral. A fin de iniciarse en la comprensión de este fenómeno seguidamente presento las características de las generaciones (Cuadro I), comparativo generacional (Cuadro II), así como la actitud ante el trabajo y como motivar a la generación “Y”; a fin de que sirva de guía en el análisis de las capacidades de los candidatos potenciales a ser empleados y decidir de manera objetiva sobre el particular.

Vemos que los “Baby Boomers” están orientados al trabajo como ancla de vida, los miembros de la **generación “X”**, si bien disfrutaban trabajar, también se preocupan por el equilibrio vida-trabajo. En tanto, la confianza de la **generación “Y”** está en la tecnología, ello conduce a considerar diferentes personalidades basándose en la flexibilidad laboral, de manera tal que sus evaluaciones deben estar con respecto a los resultados laborales y no donde, cuándo o cómo fue realizado el trabajo. Ahora bien, es necesario tener presente que sumado al cambio generacional, se anticipa un cambio demográfico en las empresas gracias a la diversidad del género y origen geográfico de las personas.

Un aspecto de alta consideración en el mundo corporativo hoy es la transición generacional que está por darse con relación a la categoría de los “Baby Boomers”, Deborah Gil-

## Cuadro I Características de las Generaciones

¿Quiénes son Baby Boomers?	¿Quiénes son Generaciones “X”?	¿Quiénes son Generación “Y” o “Millenials”?
<p>Nacido aprox. 1941-1960</p> <p>Eventos que lo definieron</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Post II Guerra Mundial</li> <li>- Prosperidad</li> <li>- Televisión</li> <li>- Suburbios</li> <li>- Derechos civiles</li> <li>- Liberación de la Mujer</li> </ul> <p>¿Cuál es su personalidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispuesto a dar la milla extra</li> <li>- Optimistas</li> <li>- Positivos</li> <li>- Amor/Odio; relación con la autoridad</li> <li>- Idealista</li> <li>- Quiere tenerlo todo</li> </ul>	<p>Nacidos aprox. 1961-1981</p> <p>Eventos que lo definieron</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Watwrgate/Lucha contra Irán.</li> <li>- Alta tasa de divorcio.</li> <li>- Wall Street -1980</li> <li>- MTV</li> <li>- Crisis de Seguridad social.</li> <li>- Despidos corporativos.</li> </ul> <p>¿Cuál es su personalidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferozmente independientes</li> <li>- Orientado a resultados</li> <li>- Escéptico</li> <li>- Organizan su vida alrededor del trabajo</li> <li>- Pragmáticos</li> <li>- Lealtad con la empresa</li> <li>- Hemisferio izquierdo más desarrollado</li> </ul>	<p>Nacidos aprox. 1982-2000</p> <p>Eventos que lo definieron</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadores-Internet</li> <li>- Calentamiento global</li> <li>- Disparos en escuelas</li> <li>- Ataques terroristas</li> <li>- Diversidad</li> <li>- Actividades extra-curriculares</li> <li>- Boom económico de los 90</li> </ul> <p>¿Cuál es su personalidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idealista busca la felicidad</li> <li>- Conexión 24/7</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Pensamiento social y activo.</li> <li>- Respeto por el otro</li> <li>- Orientado a logro</li> <li>- Estructurado</li> <li>- Búsqueda de la mejor oferta de dinero</li> <li>- Hemisferio derecho más desarrollado (creativo)</li> <li>- Excelente formación académica.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Internet (18-02-2009). La Revolución Laboral de la Generación “Y”

burg, directora del Gilburg Leadership Institute, ofrece su punto de vista al respecto.

“unos 76 millones de personas — empezarán a retirarse del trabajo a lo largo de los próximos cinco años. En su lugar, tomarán el mando de las

organizaciones privadas y publicas miembros de la **generación “X”**, muchos de los cuales no disponen de las habilidades de liderazgo necesarias para asumir la responsabilidad que se les trasladará. Esto crea un problema crítico que deberán afrontar



**Cuadro II**  
**Comparativo de Generaciones**

	<b>Baby Boomers</b>	<b>Generación “X”</b>	<b>Generación “Y”</b>
<b>Personalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimista</li> <li>- Idealista</li> <li>- Conducido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escéptico</li> <li>Ferozmente independiente</li> <li>- Trabajo /Balance de Vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Confidente</li> <li>-Pensamiento social</li> <li>- Estructurado / Planeado</li> <li>- Actitud desafiante y retadora</li> </ul>
<b>Fortalezas de Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo participativo</li> <li>- Liderazgo con corazón</li> <li>- Experiencia Política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación al cambio</li> <li>- Competente &amp;Franco</li> <li>- No intimidado por la autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicado</li> <li>- Optimista ante situaciones difíciles</li> </ul>
<b>Desafíos de Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio de habilidades de liderazgo</li> <li>- Trato directo con conflicto</li> <li>- Práctica lo que dice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tacto vs. Honestidad brutal</li> <li>-Políticas corporativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intimidado por el conflicto</li> <li>- Necesita supervisión y estructura</li> <li>- Falta de resiliencia</li> </ul>
<b>Claves de Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer su experiencia y contribución</li> <li>- Proporcione oportunidades de volver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una participación de trabajo flexible</li> <li>- Proveer entendimiento y planes de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudarle a ver el significado con su trabajo</li> <li>- Proporciona oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio</li> <li>- Se preocupan más por el dinero</li> </ul>

Fuente: Tomado de Internet (18-02-2009). La Revolución Laboral de la Generación “Y”

las organizaciones”. Siendo las cosas así, resulta claro hoy que el trabajo de los líderes es preparar líderes para el futuro de sus organizaciones.

Adicionalmente señala Gilburg: “De esta forma el entorno de trabajo se está convirtiendo en una combinación

de gente del “Baby Boom” inmersa en sí misma y tratando de ejercer autoridad, gente de la **generación “X”** con gran autoconfianza que están haciendo cosas en su propia esfera y milenarios que están buscando a alguien que les supervise. Liderar a

### **Cuadro III** **Generación “Y”**

#### **Actitud ante el Trabajo**

Equilibrio laboral y personal. No desean renunciar a sus actividades y aficiones aunque trabajen: el deporte, la música, la familia, los amigos y el voluntariado.

Desarrollo profesional. Pueden desempeñar una tarea por objetivos y saber como y cuando, si lo desean, puede escalar o ascender puestos en la empresa.

Salario ligado a objetivos. Exigen que su salario se adecue a desempeño de su tarea y recompense su trabajo y su formación. Reclaman beneficios sociales.

Formación. La institución forma parte del estado virtual de estos jóvenes y no quieren renunciar a ella. Les gusta viajar y desenvolverse en un ambiente de trabajo.

#### **Como Motivarlos**

Recompensa. La generación “Y” rinde más en un entorno creativo donde el pensamiento independiente es valorado. Hágale que saber creer en ello y que las labores que desempeñan son importantes. Premie sus éxitos profesionales.

Retos. Para los candidatos de la era Internet el desafío forma parte del éxito. El conformismo no entra en su escala de valores. Conviene a apelar a todos sus sentidos, interesarlos, entenderlos. Crear un entorno de trabajo variado y con objetivos.

Transparencia. Quieren un Jefe comprometido, justo y tienen tendencias a cuestionar el status quo. Es imprescindible siempre decirles la verdad. Para conseguir su apoyo conviene explicarles el porque de cada decisión adoptada y recordarle los beneficios.

Fuente: Tomado de Internet (18-02-2009). La Revolución Laboral de la Generación “Y”

estos jóvenes entusiastas con privilegios será tarea de los líderes de la **generación “X”** y los miembros más jóvenes del “Baby Boom”. Se trata entonces, de un nuevo reto a asumir por los directores, gerentes y líderes; para lo cual deben prepararse respondiendo a la premisa organizativa de ser un buen empleador en el futuro. Por eso, aprovechar lo mejor que cada generación puede ofrecer para responder a los desafíos de un trabajo complejo, caótico y global es el reto del liderazgo.

Ahora bien, resultados de investigaciones muestran cuatro generaciones expuestas a diferentes visiones del mundo e influenciadas por preferencias a la hora de elegir un puesto de trabajo; lo cual trae sus implicaciones en lo laboral, tanto desde el marco de gestión de recursos humanos, como del entorno regulador y la política nacional, para de esta manera facilitar la inclusión de los jóvenes en los entornos profesionales.

El individuo, el gran diferenciador de competitividad en las empresas es el vehículo que lleva desde el negocio y sus resultados hacia el área y sus acciones, y nos retorna a la estrategia de la empresa con contribuciones medibles de valor. Se requiere entonces en esta era globalizante alta capacidad para administrar los cambios. El crecimiento de la tecnología acelera el ritmo de la sociedad y

genera mayores brechas entre generaciones. La tecnología también crea un lugar de trabajo más complejo que cambia rápidamente; a la vez que los líderes y los empleados luchan por mantenerse al día, por lo que pueden verse abrumados por el estrés y la ansiedad, y ello tiende a agudizar el conflicto intergeneracional.

Al no considerar el riesgo intergeneracional, se está dejando incierto el futuro de la organización y se correría el riesgo de perder la ventaja competitiva que pueda tener la misma. Las consecuencias de perder conocimientos y cometer errores por aprender “sobre la marcha”, resultan ser graves. Vista así las cosas, se perderían las conexiones establecidas y se tendría que desarrollar de nuevo las relaciones clave para el éxito de los negocios, por no trasladar a la siguiente capa de liderazgo las ventajas competitivas actuales. Por lo tanto, no se podrá atraer y conservar a los trabajadores más jóvenes que deseen una organización con un entorno estructurado, el cual les permita conciliar trabajo y vida personal, disponer de tecnología actualizada y desarrollar una misión con carácter social.

Motivo por el cual resulta interesante considerar estas investigaciones que muestran las características presentes en la nueva fuerza laboral, recién iniciadas en el mundo del trabajo, sobre todo para los cargos con responsabilidad supervisora y/o gerencial.

De acuerdo al panorama mundial actual, es previsible que el mercado laboral se estreche en los próximos años. Las condiciones y el perfil de los candidatos buscados por las empresas descienden en lo relativo a edad, experiencia y objetivos profesionales; como condición para cubrir los cargos. Las empresas buscan, trabajadores con competencias y cultura muy adaptadas a sus propias características, por lo que basan su criterio de reclutamiento y selección en: la cualificación técnica de egreso del sistema educativo, la conformación de los valores poseídos y características individuales de los aspirantes.

La natural interacción de las nuevas generaciones con las tecnologías es una circunstancia que demanda canales de comunicación rápidos, a distancia, con provisión de información y “feedback” frecuentes, acerca del proceso de selección en el que participaran estas generaciones. En tal sentido, el diseño de Webs Corporativas incorpora una venta atractiva hacia el entorno del trabajo, hace hincapié en el uso de la tecnología como valor incrementando el atractivo de la organización para atraer los jóvenes de esta generación.

Especial atención merece considerar la incorporación a la empresa de una persona de la **generación Y**, quien por sus características motivacionales necesita un proceso de aco-

gida directo y rápido. Los programas de rotación por departamento, práctica por áreas y similar se revelan como fuentes especialmente interesantes de acogida e integración de los jóvenes. Importa y mucho aplicar en la Web información de la organización para la consulta oportuna, lo cual, estos jóvenes de la generación “Y” valorizaran y sabrán consultar con facilidad al momento de necesitarla. Así mismo, la sensibilidad de estos aspirantes hace plausible el contacto directo con las demás personas y la figura de un mentor es un atractivo importante para la permanencia de este colectivo en la organización.

### **Características de los Valores**

Si bien es cierto de que el contexto físico y humano son necesario para la transmisión de los valores; también es evidente que hay una carencia generalizada de prácticas efectivas para enfrentar los riesgos futuros relacionados con la atracción y la retención del talento. En consecuencia, el mayor reto para las organizaciones en el futuro es el desarrollo de la capacidad de liderazgo de su fuerza laboral. Por lo cual el abordar y profundizar la enseñanza en valores, es una realidad a materializar, para contar con líderes auténticos hacedores de sociedad y lograr un estado de bienestar, en un mundo globalizado.

Valencia, García y Moreno, (2007:1142) señalan citando a Shapiro (1982) que el entorno social y cultural incide en la conducta empresarial, por lo que en los últimos años los valores culturales, las cogniciones y el ambiente social tienden a ser factores determinantes en la comprensión de las diferencias de la conducta individual.

Con esta afirmación presumimos que dirigir una empresa en el mundo actual no es tarea fácil, existen ahora dificultades que se tornan cada día más complejas por la globalidad donde interactúan las organizaciones, al realizar sus actividades y poder ser competitivas. Es una verdad que, el conocimiento fluye libremente hacia fronteras internacionales al igual que la tecnología.

Al considerarse que las empresas constituyen el motor de la actividad económica y configuran un aspecto fundamental en la evolución de la realidad de un país, que impulsan el extraordinario y acelerado desarrollo material en el que las personas tendrán que construir la verdadera esencia de la misma. Es por lo que con su humanización (a lo interno y a lo externo) quizás construya la única vía posible para administrarlas y conducir las, en este complejo y competitivo mundo, de manera eficiente y efectiva para cimentar la sociedad que el mundo actual requiere.

En estas circunstancias surgen nuevas e importantes responsabilidades de todo orden, para los dirigentes empresariales; responsabilidades que tienen que afrontar con decisión y voluntad. Por ello se hace imperante que las organizaciones adopten técnicas avanzadas de gestión para materializar su desarrollo; y fundamentalmente apunten hacia la realización humana y profesional de las personas que la componen y por ende la construcción sana de la comunidad donde tienen establecidas sus redes sociales. La inclusión de principios éticos, sociológicos y el cambio cultural que se desea alcanzar en una organización, sumados a la calidad, la orientación al cliente, la autonomía y el reconocimiento profesional son los puntos por excelencia para administrar las organizaciones en esta época. Ello significa entonces que, los valores existentes a nivel personal adquieren una nueva y enriquecedora dimensión, al ser aplicables a la actividad de la empresa. Por lo tanto, la cultura y valores de las personas configuran la identidad organizacional.

Al estudiar una sociedad, observamos que en ella están reflejados los valores y conductas de las personas que la integran, igual resultado obtenemos al observar una organización. Los valores están presentes en la historia desde los inicios de la humanidad, en este caso el término valor

desde su concepción etimológica deviene del latín -valere- se interpreta como: vigoroso, fuerte, sano.

Los valores definidos por Stephen (1999, p.132.) como “un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia converso”. Asimismo, señala Arciniega (2002, p.42.) citando a Locke (1984) que cuando el individuo visualiza algún hecho u objeto de la realidad, esta observación es procesada cognitivamente y en este proceso los valores ayudan al individuo a interpretar lo que ve, de forma tal, que si el objeto o situación tienen una importancia significativa para quien observa (importancia asignada por sus valores), éste experimentará una intensa emoción, que bien puede ser positiva o negativa.

Con esta enunciado se determina claramente la valorización y categorización que se posee con relación a los valores presentes en el ser humano, los cuales se materializan claramente a través del comportamiento individual personal. Lo señalado se evidencia en investigaciones como las de Ravlin y Meglino citados por Arciniega (2002 p.41.) con las cuales se ha constatado la influencia que ejercen los valores sobre la percepción y la toma de decisiones. Estos estudios revelan que la estructura de valores poseída por el

individuo, y en particular aquellos valores a los que se les asigna mayor importancia, juegan un papel determinante tanto en su percepción procesada, como en su toma de decisiones.

Significativa importancia se le ha conferido, en los últimos tiempos, al estudio de los valores y a su operacionalización. Sin embargo, no existe reciprocidad alguna entre las investigaciones, al menos hasta ahora, que determinen en forma concreta su definición y sus dimensiones. No obstante, Arciniega (2002), destacan elementos comunes que aparecen en la mayoría de las definiciones encontradas, como lo son: referencia a conceptos o creencias acerca de estados o comportamientos deseados; que los mismos conceptos y creencias trascienden situaciones específicas; que guían o evalúan la selección de comportamientos y eventos; se ordenan por importancia relativa y que se desarrollan a través de la influencia social, cultural y de la misma personalidad del individuo.

Estos elementos comunes que se identifican en la generalidad de las definiciones sobre valores, permiten diferenciarlos de conceptos como actitudes o necesidades. Las actitudes se relacionan con un objeto social específico, mientras que los valores van más allá de las situaciones especí-

ficas y unos son más importantes que otros para el sujeto; las necesidades o fines que se pretenden alcanzar suelen confundirse con los valores, por tener ambos una vinculación mucho más estrecha que con las actitudes; la intensidad y prioridad asignadas a las necesidades esta influenciada por los valores. Ahora bien, para Arciniegas y González (2000) “los valores se podrían concebir como representaciones cognitivas de necesidades universales expresadas por medio de metas transituacionales que se organizan de forma jerárquica y que se manifiestan en distintos contextos de la vida de las personas”.

Con esta enunciación de valores donde se plantea el satisfacer las demandas sociales institucionales en pro de la supervivencia y bienestar de los seres humanos, se busca la consecución de una interacción social coordinada, para alcanzar requerimientos universales agrupados en necesidades biológicas y sociales. Y precisamente entendiendo esta situación, que implica supervivencia empresarial y social, es que surge en las empresas y/o instituciones la preocupación e interés por el estudio de la influencia que ejercen los valores culturales en el desarrollo de una gestión administrativa, así como las posibles diferencias que existen en relación con los valores entre distintas culturas y la incidencia de éstos en el ambiente

organizacional, todo desde una perspectiva socio-cultural; ya que el individuo esta inmerso en una estructura de valores producto de la influencia del entorno.

En virtud de ello es pertinente en este momento señalar que Bolívar y Sánchez (2002) citado por Valencia, García y Moreno (2007, p.1143) sugieren, los valores configuran la conducta del individuo, actuando como principios estratégicos del pensamiento, de la elección y de la acción orientada a la consecución de los objetivos deseados. En el éxito personal, empresarial, y social los valores juegan un papel de primer orden, porque afectan a los fines motivacionales del individuo.

En atención a lo planteado es necesario señalar que Schwartz (1992) propone una estructura de valores identificada en dos grandes dimensiones, en una de ellas ubica las tipologías apertura al cambio y autodirección, denominando a este valor de orden superior como apertura al cambio; mientras que en el polo opuesto de esta dimensión se encuentra el valor de orden superior de conservación, integrado por las tipologías tradición, conformidad y seguridad. La segunda dimensión está constituida por los valores de orden superior autoengrandecimiento y auto-trascender, el primero compuesto por dos tipologías autoridad y logro, en la posición

contraria se ubican universalismo y benevolencia. Esta estructura ofrece validez en el ámbito transcultural y rescata las principales tradiciones de estudios sobre los valores (Arciniegas, 2002).

A partir de esta estructura dinámica de valores: Apertura al cambio (Dirección - Estimulación) - Conservación (Conformidad- Tradición - Seguridad) - Auto Trascender (Universalismo - Benevolencia) y Auto - Engrandecimiento (Logro- Autoridad); a mi entender ello constituye un soporte teórico importante a ser utilizado para evaluar, si existe relación o no, entre las prioridades de los valores de los candidatos potenciales para una organización y su atracción manifiesta hacia empresas de las que perciben valores coincidentes.

### **Impacto en lo laboral**

La naturaleza humana de quienes trabajan en las organizaciones merece consideración especial, el proceso de búsqueda de personal no hay que verlo solamente como un simple proceso administrativo de ingreso de personas.

Esas personas tienen necesidades básicas que cubrir, con motivaciones que las estimulan a actuar y son el factor clave de toda empresa. Las personas, en cualquier nivel de la orga-

nización es la que consolida el éxito o fracaso de la misma; por lo cual su valor real va más allá de ser un simple Recurso Humano.

Una organización con trabajadores flexibles, con capacidad para aprender y comprometidos con la misma son particularmente indispensables cuando la competencia arrecia, la inflación es alta y el futuro se torna imprevisible. Bajo estas circunstancias la capacidad para reclutar y retener personas es una condición necesaria para el éxito organizacional. En virtud de ello los empresarios, y en especial los gestores de recursos humanos deben asumir criterios de excelencia en la búsqueda de personal. A fin de sustituir las prácticas muy arraigadas y consideradas, hasta “sagradas” en los procesos administrativos.

El panorama de los recursos humanos se orienta hacia la necesidad de una fuerza de trabajo más especializada, con mayor demanda que oferta, en algunos sectores y posiciones claves, con dificultades para la operacionalización de nuevas formas organizativas (cooperativas y empresas de producción social), alta fuga de talentos, procesos cada vez más informatizados que responden a las tendencias globalizantes del mundo y sobre todo el contar con trabajadores comprometidos con el marco filosófico de la empresa; que practiquen los valores definidos por



la misma para alcanzar la transformación cultural y social que la empresa y el país necesita. Sin embargo, las prácticas de gestión humana siguen teniendo el mismo marco referencial, focalizada en ser socialmente responsables; donde los subsistemas de reclutamiento, selección y formación son los procesos, a mí entender, más desarrollados en lo referente a la mejor administración de los recursos humanos.

En los procesos de búsqueda existen significativos avances, debido a que se han aplicado las nuevas tecnologías y se han profesionalizado los distintos niveles de personal en las organizaciones. En algunas empresas se ha hecho común utilizar buscadores por Internet para fines de reclutamiento, así como también las entrevistas virtuales de preselección, se utilizan videoconferencias para entrevistar altos ejecutivos, conectados en tiempo real con sus casa matrices. Las técnicas de evaluación también se han optimizado, se paso de la tradicional evaluación a modelos de evaluación por competencias para cargos o áreas funcionales que evalúan más allá de la experiencia.

Se plantea ahora también el determinar qué los valores personales poseen los candidatos a empleo y que los mismos estén alineados con los valores organizacionales, a fin de consolidar la cultura empresarial deseada,

que viabilice una administración exitosa orientada al bien común de todos (empresa-sociedad); considerando en este proceso de búsqueda la época generacional, donde se ubiquen los candidatos a empleo. Debido a que con la existencia de las cuatro generaciones identificadas (Veterano-Baby Boomers – Generación X y Generación Y), influenciados por distintas visiones del mundo en general y en concreto a diferentes preferencias a la hora de elegir un puesto de trabajo. Ello conlleva sin lugar a dudas a un conjunto de implicaciones y recomendaciones, tanto desde el marco de la gestión de Recursos Humanos, como del entorno regulador de la política nacional, que facilitan su inclusión exitosamente en las empresas.

Ante este panorama que se hace cada vez más complejo presentamos seguidamente plantillas diseñadas integralmente (ver cuadro 4 y 5) que sirven de guía no solo para la evaluación de las diversas generaciones considerando valores universales; sino que también orientan a la gerencia en el manejo afectivo de las relaciones de trabajo con sus mas colaboradores.

**Cuadro IV**  
**Baby Boomers, Generación “X”**  
**Guía para Identificar Arquetipos de Generaciones y Estructura de Valores.**

Generaciones	Razgos Personalidad más Destacados	Estructura Dinámica de Valores					
<b>Baby Boomers (Nacidos 1946-1954)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispuestos a dar la milla extra.</li> <li>- Optimistas</li> <li>- Conducidos</li> <li>- Positivos</li> <li>- Amor / Odio relación con autoridad</li> <li>- Idealistas</li> <li>- Quieren tenerlo todo.</li> </ul>	H E D O N I S M O	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td data-bbox="647 397 826 520" style="padding: 5px;"> <u>Apertura al cambio</u>                      - Auto dirección                      - Estimulación                 </td> <td data-bbox="826 397 983 520" style="padding: 5px;">                     Auto-Tras-cender                      - Universalismo                      - Benevolente                 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="647 520 826 640" style="padding: 5px;"> <u>Auto-Engrandecimiento</u>                      - Logro.                      - Autoridad                 </td> <td data-bbox="826 520 983 640" style="padding: 5px;"> <u>Conservación</u>                      - Conformidad                      - Tradición.                      - Seguridad                 </td> </tr> </table>	<u>Apertura al cambio</u> - Auto dirección - Estimulación	Auto-Tras-cender - Universalismo - Benevolente	<u>Auto-Engrandecimiento</u> - Logro. - Autoridad	<u>Conservación</u> - Conformidad - Tradición. - Seguridad
<u>Apertura al cambio</u> - Auto dirección - Estimulación	Auto-Tras-cender - Universalismo - Benevolente						
<u>Auto-Engrandecimiento</u> - Logro. - Autoridad	<u>Conservación</u> - Conformidad - Tradición. - Seguridad						
<b>Generación “X” (Nacidos en 1961-1980)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferozmente independiente</li> <li>- Orientado a resultados</li> <li>- Escéptico</li> <li>- Pragmático</li> <li>- Lealtad a la empresa</li> <li>- Hemisferio izquierdo más desarrollado</li> <li>- Trabajo/Balance de Vida</li> </ul>						
<b>Generación “Y” (Nacidos después de 1980)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idealistas</li> <li>- Buscan felicidad</li> <li>- Conexión 24/7</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Pensamiento social y activo- Respeto por el otro</li> <li>- Orientados al logro</li> <li>- Estructurados</li> <li>- Búsqueda de la mejor oferta</li> <li>- Dinero</li> <li>- Hemisferio derecho más desarrollado (Creativo)</li> <li>- Excelente formación académica</li> <li>- Confidente</li> <li>- Actitud desafiante y retadora</li> <li>- Entusiasta</li> </ul>	Generación “Y”  <b>Actividades frente al Trabajo:</b> - Equilibrio laboral y personal - Desarrollo profesional - Salario ligado a objetivos - Formación  <b>Como Motivarlos:</b> - Recompensa. - Retos - Transparencia					

Fuente: Elaboración propia (2009). Partiendo de: la Revolución laboral de la Generación “Y”. Estructura Dinámica de Valores

**Cuadro V**  
**Orientación Conceptual**

Conceptos	Descripción
<b>Generación:</b>	Grupo de Edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores (Ogg y Bonvalet, 2006).
<b>Valores:</b>	Método específico de conducta o una finalidad de existencia, es personal o socialmente preferible a un modo de conductas opuesto a una finalidad de existencia converso. (Stephen Robbins, 1999).
<b>Actitudes Frente al Trabajo</b>  Equilibrio Laboral y Personal Desarrollo Profesional. Salario Ligado a Objetivos. Formación. <hr/> <b>Como motivarlos</b>  Recompensa. Retos. Transparencia	<b>Valores</b>  Autoridad Logro Hedonismo Estimulación Auto – dirección Universalismo Benevolencia Tradición Conformidad. Seguridad
	<b>G e n e r a c i ó n Y</b>

Fuente: Elaboración propia (2009).

## Conclusiones

Al abordar el tema sobre generaciones y los valores de las personas nos permite establecer puntos de reflexión sobre cómo pueden estas dos variables impactar la gestión organizacional y social, donde destacan como principales conclusiones:

Toma de conciencia, por parte de la gerencia y de las instituciones educativas, sobre la naturaleza humana de quienes trabajan en las organizaciones, quienes ante todo son personas con necesidades básicas relacionadas con la supervivencia, lo que se convierte en un problema coyuntural que requiere fundamentos básicos para sostenerse como plan o proyecto sustentable.

Conocer los resultados de investigaciones recientes orientadas al aspecto generacional es esencial, ya que con ello se puede contrastar el arquetipo de comportamientos y actitudes de las personas frente al trabajo, así como posibles formas de motivarlos para conseguir su mejor desempeño.

Al no considerar el riesgo intergeneracional, se está dejando incierto el futuro de la organización y se correría el riesgo de perder la ventaja competitiva que pueda tener la misma. Las consecuencias de perder conocimiento y cometer errores por “aprender sobre la marcha” resultan ser graves.

La inclusión de principios éticos, sociológicos y el cambio cultural que se desea alcanzar en una organización, sumado a la calidad, la orientación al cliente, la autonomía y el reconocimiento profesional son los puntos de referencia a obtener en esta época para administrar las organizaciones.

El determinar qué valores personales poseen los candidatos a empleo y que los mismos estén alineados con los valores organizacionales, para afianzar la cultura empresarial deseada es el reto de una administración exitosa, orientada al bien común de todos los integrantes y del colectivo por el cual subsisten.

Los valores son producto de la influencia del entorno y de las decisiones desdeñadas de la presión sociocultural y configura la conducta del individuo, que actuando como principios estratégicos del pensamiento, de la elección y de la acción orienta a la consecución de los objetivos deseados.

Al estudiar una sociedad en ella están presentes valores y conductas de las personas que la integran, igual resultado obtenemos al observar una organización y/o empresa; los valores y conductas resultantes de todos sus actores es lo que estructura la cultura de la empresa o la cultura de un país.

Considerar evaluar los candidatos a empleo de acuerdo a las épocas generacionales entendidas, en las cuales se conformaron sus valores individuales, y que por ende son a su vez el resultado de los valores colectivos que se comparten en la sociedad; permitirá integrar una nueva fuerza de trabajo ubicable en el mercado que este acorde con las exigencias humanas apetecidas por las instituciones.

Considerar el abordaje de una investigación, por parte de las gerencias y en especial las de Recursos Humanos, para determinar la posible asunción de retos profesionales y laborables que el mundo actual demanda donde se perfilen las competencias y valores compartidos de la nueva fuerza laboral.

### Referencias bibliográficas

ARCINIEGAS, LUIS y GONZÁLEZ,

LUIS .2000. **Desarrollo y Validación de la Escala de Valores Hacia el Trabajo**. EVAT 30. *Revista de Psicología Social*, 15 (3), 281-296.

ARCINIEGAS, LUIS y GONZÁLEZ,

LUIS .2002. **Valores Individuales y Valores Corporativos Percibidos: Una Aproximación Empírica**. *Revista de Psicología Social Aplicada*. Vol. 12, N° 1,42. pp. 41.

GILBURG, DEBORAH. .2007. **Brecha de Liderazgo**. Fuente:www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html - 29k. (Consultado el 17-02-2009).

MATUTE, MARTHA .2007. **La revolución laboral de la" generación Y"**.

Fuente: <http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/revolucion-laboral-generacion/20070521casdcicst//cde5sel>. (Consultada el 18-02-2009).

RAMOS, MARIA GUADALUPE .2002. **Programa para Educar en Valores**. 3a Edición. Paulinas Editora. Caracas-Venezuela.

SCHWARTZ, SHALOM .H. .1992. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical test in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

STEPHEN, ROBBINS .1999. **Comportamiento Organizacional**. 8va Edición. Editorial Prentice Hall. México.

VALENCIA, MILLER, GARCÍA, PEDRO y MORENO, JUAN .2007. **Factores determinantes en la creación de una empresa: valores culturales, redes sociales y ayudas públicas**. Fuente: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2233359>. (Consultada el 18-02-2009).