

UNA APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LAS RELACIONES INTERGENERACIONALES EN EL CONTEXTO LABORAL CUBANO

Autoras: Lic. Yoana Batista Jiménez
Lic. Anisley Martínez Guerra

Introducción

La tendencia en Cuba al envejecimiento poblacional hace posible que diversas generaciones convivan en un mismo espacio social, ya sea la familia, la comunidad o cualquier otra institución de la sociedad, lo cual pone en el foco del lente para los investigadores sociales el estudio de las relaciones intergeneracionales en cualquiera de estos ámbitos. De esta manera el estudio de esta temática deviene en una necesidad social ya que tienden a existir polaridades entre el posicionamiento tradicional de los adultos mayores y las necesidades de participación e innovación de las generaciones más jóvenes (Colectivo de autores, 2009). Cada generación es portadora de características propias que trascienden las particularidades del grupo etario al que pertenecen, pues a su vez son una expresión de las particularidades del contexto histórico y social que les tocó vivir.

En Cuba la mayor parte de los estudios acerca de las relaciones intergeneracionales se desarrollan en los espacios sociales de la comunidad y la familia. Ambos contextos son de suma importancia pues constituyen espacios de socialización significativos para los seres humanos, sin embargo las relaciones entre generaciones en el contexto de las organizaciones laborales ha sido poco estudiado, por lo cual este trabajo constituye una posible puerta de entrada a la profundización en esta temática y al diseño de posibles dispositivos de transformación social.

Las organizaciones laborales son también significativos espacios de socialización de las personas. Una organización laboral es definida como una compleja integración de grupos, dada a partir de la diferenciación y coordinación de un conjunto de roles, que permiten el desarrollo de funciones que de otra forma no podrían cumplirse (Schein, 1985). Una organización laboral tiene un encargo social, una misión a cumplir para lo cual es necesario el aporte de cada uno de sus trabajadores/as y de los grupos que la componen. Atender a las relaciones entre personas y grupos en una organización es vital no solo por su repercusión en la calidad de vida de las personas sino también por su influencia en el logro de las metas.

La reflexión sobre esta temática está motivada fundamentalmente por una experiencia práctica desarrollada en una organización laboral durante un proceso investigativo sobre cooperación intergrupala, realizado por el grupo Cambio Humano del CIPS. En esta organización el tema de las relaciones entre generaciones es uno de los principales puntos conflictivos y generadores de malestar para las personas y directivos, fundamentalmente entre las generaciones extremas: los adultos mayores y los jóvenes, pues son grupos de personas que conviven en un espacio laboral común y que se enfrentan en su quehacer diario a tareas compartidas. Se dedicará mayor énfasis en este trabajo a la relación entre dichas generaciones extremas puesto que son los grupos representativos de la dinámica en las relaciones entre generaciones en esta organización. No obstante, también serán referidos elementos significativos a las restantes generaciones.

Un primer momento del trabajo se dedicará a una reflexión general sobre las relaciones intergeneracionales y las categorías que se han asociado a su estudio en investigaciones y/o experiencias de transformación social en el contexto cubano e internacional. En un segundo momento del trabajo se presentará un caso de estudio sobre esta temática en una organización laboral cubana. Se presentarán conclusiones a partir del estudio bibliográfico y de la comprensión de una experiencia práctica y finalizaremos con un conjunto de recomendaciones para el estudio y abordaje de las relaciones entre generaciones en las organizaciones laborales cubanas.

Este trabajo más que un carácter conclusivo tiene el objetivo de abrir senderos para la continuidad del estudio de esta temática en nuestro país a partir del diseño de experiencias de transformación social.

Panorámica general para la comprensión de las relaciones intergeneracionales

En un primer momento es importante definir qué entender por generaciones. Partimos de la siguiente conceptualización:

“...el conjunto histórico-concreto de hombres [y mujeres] próximos por la edad, y socializados en un determinado momento del proceso histórico del país, lo que condiciona una actividad social común en etapas clave de formación de la personalidad, creando similitud de características objetivas y de rasgos subjetivos, que la dotan de una fisonomía propia” (Domínguez, 1994, p.87).

Estas características nos permiten entender por qué las diferencias entre una generación y otra pueden llegar a ser muy marcadas, debido a factores propios del desarrollo humano y a factores contextuales. En el caso particular de Cuba, debido a la elevada esperanza de vida personas que pertenecen a distintas generaciones

conviven de forma más prolongada y frecuente en similares espacios sociales.

La manera subjetiva en que las relaciones intergeneracionales se dan en nuestro país se relacionan con los patrones de relación adultocéntricos que son mantenidos y reproducidos por nuestra sociedad en los diferentes espacios de interacción, a pesar de los roles protagónicos que han correspondido a la juventud en el inicio y desarrollo de la Revolución (Domínguez, 2010). Las generaciones mayores son las que disponen generalmente las reglas, normas, definen los patrones de interacción, los valores, etc. y velan por su cumplimiento. Existen tendencias dentro de las relaciones intergeneracionales a reconocer y aceptar a los jóvenes en tanto se adhieran a los presupuestos tradicionales construidos por generaciones mayores (Morejón, 2012).

En la medida en que los contextos sociales cambian y son diferentes es comprensible que las generaciones también lo sean y esto no constituye un elemento negativo sino un proceso natural de cambio y desarrollo humano y social. El paso de una generación a otra debiera ser un proceso de continuidad en cuanto a conservación de elementos o rasgos positivos y funcionales de otras generaciones pasadas, junto a un proceso de ruptura de lo que en la actualidad no es funcional o posible. Las expresiones de un proceso de ruptura pueden tener diferentes matices que lleguen a expresar incluso un rechazo total, sin que medie una crítica o análisis constructivo. Este rechazo se basa en que la nueva generación considera que la conformación del mundo actual hace imposible que se repitan esquemas pasados (Colectivo de autores, 2009).

Para comprender y estudiar en grupos concretos las relaciones intergeneracionales se hace uso con frecuencia del concepto *Representación generacional* para articular las percepciones de cada generación sobre sí mismas y sobre su relación con otras generaciones. La representación generacional es un concepto articulador de los procesos subjetivos-objetivos de construcción de las percepciones, identidades, valores y temas vitales propios de cada generación (Colectivo de autores, 2009).

Por la propia noción de las representaciones intergeneracionales, al integrar elementos cognitivos, afectivos y juicios de valor es de esperar que mediante su indagación se expresen puntos de continuidad y ruptura. Algunos puntos de ruptura pudieran devenir en conflictos o temas conflictivos entre generaciones. El *conflicto intergeneracional* ha sido otra de las categorías utilizadas para comprender las relaciones entre diferentes generaciones.

Los conflictos han sido definidos de diversas formas en la literatura científica pero son esencialmente una relación de interdependencia negativa entre dos o más partes (Fuentes, 2000). También son definidos como: "situaciones problemáticas fundadas en las posiciones sociales que ocupan las partes en las relaciones estructurales, institucionales, histórico-concretas y en las construcciones subjetivas asociadas. Se caracterizan por tensiones fuertes, implican desacuerdos y distancias interpersonales o intergrupales (en determinadas situaciones de interdependencia directa o indirecta), generan insatisfacción y discordia" (Colectivo de autores, 2009).

En el caso de los conflictos intergeneracionales, es la pertenencia a distintas generaciones lo que aporta un elemento relevante a los efectos de la situación problemática (Colectivo de autores, 2009), por lo cual trasciende la definición de lo que puede ser un conflicto interpersonal o intergrupales en tanto la representación sobre la propia generación y sobre las otras condicionan la relación entre las diferentes partes.

Una variante para la transformación de las relaciones intergeneracionales es el *Diálogo intergeneracional*. Los procesos de diálogo son mucho más que intercambiar información. Según Freire (1994) implica un desplazamiento desde el contexto concreto que proporcionan los hechos, hasta el contexto teórico que sería un plano mayor de abstracción, donde se reflexiona y se analiza a profundidad los hechos concretos, para luego volver al contexto concreto, donde es posible experimentar nuevas formas de praxis. Los procesos de diálogo entre generaciones tienen la particularidad de que la pertenencia generacional es un elemento significativo, pues signa las posiciones que asumen los participantes (Colectivo de autores, 2009).

A pesar de lo efectivas que resultan las metodologías basadas en el diálogo, ello no permite afirmar que son el elemento por excelencia de transformación de las relaciones entre grupos generacionales, ya que estas relaciones ocurren en contextos específicos que tienen particularidades estructurales y funcionales que deben ser valoradas con vistas a las transformaciones. De igual forma la influencia de factores contextuales más generales también son elementos significativos de cara al cambio en las relaciones entre generaciones.

Las relaciones intergeneracionales en el contexto laboral

El tema de las relaciones intergeneracionales en las organizaciones laborales ha sido estudiado a nivel internacional por autores que se dedican fundamentalmente a la consultoría de empresas y que, ante problemáticas concretas, han necesitado referentes teóricos para

comprender las características de los distintos grupos etarios en las organizaciones laborales. Estos autores (Zemke, Raines y Filipczak, 2000; Codrington, 2003; Kovary, 2008; Buahene, 2008; Cekada, 2012) describen distintos grupos generacionales que usualmente conviven en el espacio laboral y comparten una tipología de cuatro grupos: la Generación Silenciosa o Veteranos (nacidos entre 1933 y 1945), los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964), la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980) y la Generación Y (nacidos entre 1981 y 2000). Estos estudios describen además las características propias de cada una de las generaciones. De esta manera, la *Generación Silenciosa*, que es la mayor de las cuatro, se caracteriza por el autosacrificio, la lealtad de largo plazo con la empresa y por poseer una ética laboral sólida. Tienden a ser muy ahorrativos. Muchas organizaciones juzgan a su personal en comparación con ellos. Sus valores principales son el respeto por la autoridad y el sacrificio. Su meta es crear un legado y están muy comprometidos emocionalmente con la organización, incluso después de retirados.

Descendiendo en la escala de edades le sigue la generación de los *Baby boomers*, los cuales se describen como grupos de personas muy comprometidas con la organización y que tienden a desarrollar y acatar las reglas existentes. Son muy argumentativos y trabajadores leales, independientes y esforzados. Sienten que tiene que pasar mucho tiempo antes de pedir cosas o intentar cambiarlas. Se dice que esta generación "vive para trabajar".

La *Generación X* son grupos de personas muy prácticas y capaces de desarrollar varias tareas a la vez. Usan la tecnología con frecuencia. Resuelven los problemas por si solos. Tienden a resistirse a las reglas y desconfían de las organizaciones. Aceptan la diversidad. Se enfocan en tres cosas: aprender y crecer, desarrollar habilidades y obtener resultados. Son en resumen pragmáticos, escépticos y colaboradores.

Finalmente la *Generación Y* está compuesta por las personas más jóvenes en las organizaciones. Sus valores son la aceptación de la diferencia, la innovación, creatividad, el optimismo. Asumen la tecnología fácilmente. Prefieren trabajar en equipos pues valoran las acciones colectivas y las relaciones interpersonales. Para ellos la organización laboral puede ser en ocasiones irrelevante, pues valoran más su vida personal. El trabajo que prefieren es el que les otorgue sentido a su vida, que sea significativo socialmente y que los apasione. Se cuestionan las reglas e intentan reescribirlas. Desean flexibilidad en su trabajo y, a diferencia de la generación de los Baby Boomers, "trabajan para vivir". Se resisten a liderazgos autoritarios y solo respetan la autoridad que demuestra competencia. Las personas pertenecientes a esta generación se vieron involucrados desde niños en procesos de toma de decisiones, generalmente se buscaron y

escucharon sus opiniones, por lo que, al ingresar al mundo laboral, buscan el mismo patrón de interacción.

La construcción de una tipología de cuatro generaciones que conviven en el espacio laboral no puede aislarse del contexto histórico social en que se desarrollaron cada uno de estos grupos. Estos estudios internacionales provienen de un contexto social diferente, por lo cual no sería correcto extrapolarlos a nuestro contexto como una copia fiel. Muchas de las regularidades que se describen guardan relación con la pertenencia a un grupo etario, lo cual tiene implicaciones psicológicas y sociales que tienden a expresarse en comportamientos típicos para las personas que pertenecen a una misma generación. La manera en que se vivencia el contexto laboral está muy determinada por la edad pero además tiene que ver con un contexto social e histórico más amplio y que caracteriza la época en que se vive. Para Cuba el triunfo de la Revolución marcó un momento histórico importante a tener en cuenta para entender las diferencias generacionales, debido a los contextos de cambio que propició el proceso revolucionario de los cuales no todas las generaciones fueron protagonistas o testigos.

Consideramos que la temática de las relaciones intergeneracionales en los contextos laborales es una mirada importante para comprender las organizaciones en la actualidad. Sin embargo, la arista generacional no es frecuentemente tenida en cuenta en los estudios de desarrollo organizacional en el contexto cubano, a pesar de que la tendencia es a que cada vez más convivan personas de diferentes generaciones en el espacio laboral, por lo cual la inclusión de esta arista de análisis sería importante para comprender diferentes procesos de trabajo como la fluctuación laboral, el desarrollo de carrera, la comunicación interna, el liderazgo, la satisfacción y la motivación laboral entre otros. Igualmente la mayor parte de los estudios sobre relaciones intergeneracionales se han desarrollado en Cuba en los espacios sociales comunitarios y familiares. No fue posible encontrar experiencias anteriores de estudios que combinen el desarrollo organizacional con la arista generacional, por lo cual esta temática de las ciencias sociales es terreno fértil para investigadores que se motiven por su estudio.

Un caso de estudio de las relaciones intergeneracionales en el contexto organizacional cubano

El presente estudio tuvo lugar en una organización laboral cubana, la cual solicita un estudio de clima laboral debido a la preocupación de la dirección por la fluctuación de su personal, especialmente los jóvenes. Lo anterior, asociado al envejecimiento paulatino de la fuerza laboral, incide desfavorablemente en el completamiento de la

plantilla aprobada, así como en la preparación especializada que requieren los trabajadores/as, viéndose incluso comprometido el futuro de esta actividad en el país.

El estudio de clima realizado en esta organización permitió abrir un espacio para tomar conciencia de cómo sienten y piensan los trabajadores/as respecto a su entorno laboral. La indagación consistió en la aplicación de un cuestionario de clima laboral¹, entrevistas semiestructuradas y una dinámica grupal. Estas técnicas fueron aplicadas a personas de diferentes áreas, color de la piel, nivel profesional, género y grupo etario. Finalmente los resultados fueron expuestos y analizados en una sesión de devolución con el Consejo de Dirección del centro.

Este estudio de clima laboral nos permitió comprender que las relaciones intergeneracionales en esta organización era una de las principales problemáticas que vivenciaban los trabajadores/as. Además constituía uno de los asuntos más debatidos en las sesiones del consejo de dirección, al cual no habían podido darle una solución efectiva, debido a la complejidad del mismo.

En dicho estudio se preguntó a las personas cuántas generaciones percibían que convivían en la organización laboral y a cual ellas consideraban que pertenecían. Luego se indagó en las representaciones intergeneracionales, sobre su propia generación y sobre las demás generaciones. Finalmente debían identificar elementos que tenían en común para aportar al desarrollo de su organización.

Los resultados evidencian una coincidencia en cuanto a la percepción de los grupos generacionales que conviven en ese ámbito laboral. Se identificaron tres grupos: las personas que tienen entre 18 y 35 años, entre 36 y 59 años y más de 60 años. Los grupos más representativos de las relaciones intergeneracionales resultaron ser los grupos extremos (de 18 a 35 años y más de 60 años). Las personas identifican fácilmente la pertenencia a uno de estos grupos y las características asociadas a cada uno de ellos. Además, ambos grupos presentan temas conflictivos que los ubican en polos diferentes de un mismo asunto. Esta es la razón por la cual se profundiza en las relaciones intergeneracionales entre esos dos grupos extremos, sin dejar de mencionar aspectos relativos al grupo de personas que tienen entre 36 y 59 años.

¹ Se utilizó el cuestionario FOCUS (First Organizational Climate/Culture Unified Search) utilizado para medir la cultura y el clima organizacional.

Percepción de las relaciones intergeneracionales en el contexto laboral en los grupos de 18 a 35 años y de 60 años o más

Las personas de más de 60 años describen a su propia generación en el ámbito laboral como muy sacrificados, "se mueren por la institución", trabajan hasta enfermos y hacen lo imposible para que la organización cumpla a pesar de las condiciones laborales desfavorables o las dificultades económicas. Saben que no pueden exteriorizar todo lo que piensan o sienten. Tienen más experiencia laboral y permanecen establemente en el centro por el salario y porque les gusta su trabajo.

Este mismo grupo de personas de más de 60 años percibe a la generación de 18 a 30 años en el contexto laboral como personas impetuosas, entusiastas, alegres y que gustan de las actividades recreativas. Dicen las cosas sin pensar y no comprenden que "no todo se puede exteriorizar". Tienen muchas habilidades informáticas, y un desarrollo intelectual muy acelerado. Les motiva la superación profesional y las actividades investigativas. No tienen compromiso con la organización "nada los ata", "buscan dar un salto, mejorar", buscan mayores ingresos económicos y mejores condiciones laborales. No se comprometen en las actividades generales de la organización más allá del trabajo que tienen que cumplir, "no tienen rumbo". Son inconformes, unidos entre sí y son la mayoría en el centro.

Las personas de 60 años o más se representa al grupo de entre 36 y 59 años como trabajadores/as que tienen mayor sentido de pertenencia con la organización y se sienten más cómodos/as en la misma.

Por otro lado, la generación de personas más jóvenes de entre 18 y 35 años percibe a su propia generación en el ámbito laboral como buenos trabajadores/as aunque con poca experiencia, por lo cual necesitan apoyo y supervisión. Se perciben como inteligentes y "con potencialidades sin explotar". Divertidos, más sociables, más abiertos a las relaciones interpersonales y con menos prejuicios que generaciones adultas. Perciben que dentro de este grupo generacional hay algunas personas muy irresponsables con el trabajo. Tienen pocas posibilidades de recreación y hablan, siempre que pueden, de su etapa estudiantil. Son un grupo de personas inconformes en esa organización.

El grupo de personas de entre 18 y 35 años percibe al grupo de 36 a 59 años como muy apegados a las normas de la organización, tienen mayor compromiso con la misma y un poco más de experiencia laboral. Perciben que la mayoría de las mujeres en este grupo tienen situaciones difíciles para compaginar su vida personal con la laboral,

referente especialmente al cuidado de los hijos. En la vida organizacional tienden a pasar desapercibidos, son neutros en las situaciones de conflicto y "no se meten en nada". Son personas que tratan de adaptarse a la organización y superarse. Algunos comparten sus conocimientos con las personas jóvenes y otros no.

Finalmente el grupo de personas de entre 18 y 35 años percibe al grupo de más de 60 años como personas muy estrictas y que son las que dirigen la organización. Son personas de la tercera edad que "están pasados de tiempo", y "no pasan el balón". Tienen dificultades para las relaciones interpersonales y generan dinámicas culpabilizadoras, "siempre te señalan cuando te equivocas o dices algo inadecuado". Se sienten con mayor autoridad y poder de decisión por los años que llevan trabajando en la organización. No permiten iniciativas, y son muy resistentes al cambio. Son maltratadores. Tienden a no valorar el trabajo de los otros y no confían en los jóvenes. Se perciben algunos elementos positivos como el hecho de dominar la actividad específica de trabajo, muy comprometidos con la organización, tienen altos niveles de entrega y disposición ante el trabajo y mucho sentido de pertenencia. Muchos son los fundadores de la organización y algunos son amables con las generaciones más jóvenes.

Las percepciones intergeneracionales de ambos grupos en el contexto laboral, por su contenido, resultan polares, de manera que los miembros de las generaciones se perciben mutuamente como muy distantes y excluyentes. Predominan además los contenidos valorativos negativos respecto a otras generaciones. Se evidencia también que en esta organización laboral no hay una percepción de características generales que conformen una identidad para las personas del grupo entre 36 y 59 años como pertenecientes a un mismo grupo generacional. Se percibe que son diferentes a las generaciones más jóvenes y a las más adultas, pero no hay un conocimiento profundo de las mismas ni un criterio amplio acerca de ellas. En el caso de esta organización en específico las personas pertenecientes a las generaciones extremas son la mayoría, lo cual contribuye a que sean más amplias las representaciones sobre estos grupos.

Temáticas de conflicto intergeneracional

Las relaciones entre las generaciones, fundamentalmente entre las generaciones extremas no son armónicas, son más bien de tolerancia y de conflicto en relación a temáticas específicas identificadas en el proceso de indagación en la organización. Identificamos tres temáticas donde ambos grupos generacionales se ubican en posiciones extremas: Integración vs Adaptación pasiva, Desarrollo

profesional vs Necesidades inmediatas del puesto y Flexibilidad vs Rigidez.

En el caso de la *Integración vs Adaptación pasiva* se refiere a la intención de las generaciones mayores, fundamentalmente del grupo directivo, de que los jóvenes que ingresan a la organización asuman acriticamente y de forma pasiva las normas y reglas de la organización, así como los valores y las metas de la misma. La generación de más de 60 años tiene la expectativa de que los miembros jóvenes acepten pasivamente los procedimientos y contenidos del trabajo y brinda pocos espacios a la creatividad e innovación en el ámbito laboral.

Los procesos de integración organizacional están concebidos por las generaciones adultas como unidireccionales y homogéneos. Los jóvenes reclaman que se tenga en cuenta sus necesidades y aspiraciones profesionales, así como que sus opiniones sean escuchadas y que puedan influir en los procesos de toma de decisiones. Los jóvenes sienten que la generación de adultos mayores está en posesión de los espacios formales de integración social y son portadores de las normas y reglas de funcionamiento de la organización. En el caso de la exclusión que los jóvenes experimentan en espacios formales de participación social en la organización, es consecuencia, en parte, de los estilos impositivos y centralizados de dirección que los adultos mayores emplean a nivel de grupos de trabajo y a nivel organizacional, como protagonistas de los mismos y, por otro lado, se trata de una autoexclusión de los jóvenes debido a la no identificación con los mecanismos que caracterizan el funcionamiento organizacional.

Otra temática de conflicto es el *Desarrollo profesional vs Necesidades inmediatas del puesto* referida a una disyuntiva que trasciende las relaciones entre grupos y que tiene que ver con políticas generales de la organización. Las actividades de superación más frecuentes están relacionadas con las necesidades inmediatas del puesto de trabajo y con el perfil específico al que ellos se dedican. Los jóvenes, la mayoría graduados universitarios, aspiran a un desarrollo profesional más amplio basado en actividades investigativas y en cursos de superación que trasciendan las particularidades de la labor que realizan. Los jóvenes tienen aspiraciones profesionales limitadas por el ejercicio de las acciones concretas del puesto de trabajo. De esta manera la capacitación se centra en las necesidades de aprendizaje inmediatas para el desempeño del puesto, dejando de lado la identificación y desarrollo de potencialidades y las motivaciones individuales en el desarrollo de carreras. Estos elementos no generan insatisfacción en la generación de más de 60 años, la cual presenta como principal motivación para trabajar en esa organización el amor por la profesión que realizan, sin embargo para el grupo juvenil la

motivación fundamental es el cumplimiento del servicio social, pues no ven en la organización la forma de desarrollarse profesionalmente.

En cuanto a la temática *Flexibilidad vs Rigidez* se refiere especialmente a la temática del horario laboral. Las generaciones más adultas defienden la importancia del horario cerrado como forma de disciplina y control, y asumen esta reglamentación con naturalidad porque "siempre ha sido así". Los jóvenes en cambio expresan disconformidad pues sienten que lo importante es cumplir con el plan de trabajo y no el cumplimiento de un horario laboral. Exigen flexibilidad de horario pues se consideran trabajadores del conocimiento, por lo cual su contribución intelectual no depende de la permanencia en su puesto de trabajo 8 horas, sino de su predisposición para poner su conocimiento al servicio de los objetivos de la organización.

Otros aspectos de interés para comprender las relaciones intergeneracionales en la organización

Llama la atención como los grupos generacionales se colocan en posiciones tan distantes que en su mayoría no identifican elementos en común entre ellos, solo en algunos casos se destacan los deseos de que se valore más la actividad que ellos realizan a nivel de país y cumplir con el plan de producción para que no se les afecte el salario.

Sin embargo, cada generación que convive en ese espacio laboral tiene formas diferentes de aportar al desarrollo de su organización. El aporte de cada generación son las maneras diferentes de trabajar de cada una de ellas. Los/as jóvenes aportan el entusiasmo, la creatividad, el uso de las habilidades informáticas y la motivación por la investigación, mientras las generaciones mayores pueden contribuir desde su experiencia y compromiso con la organización.

Todas las generaciones tienen potencialidades que pueden ser puestas en función del desarrollo organizacional. Las personas de más de 60 años identifican como potencialidades para aportar a la organización: la experiencia, los conocimientos acumulados, la profesionalidad y el ejemplo de disciplina y entrega. Para su desarrollo visualizan como oportunidades: la docencia, tutoría y ocupar cargos de dirección.

En el caso de los jóvenes algunos refieren que no perciben ninguna potencialidad que puedan aportar a la organización, porque no ven su futuro vinculado a la misma, mientras otros refieren como potencialidades: la motivación por el desarrollo profesional, sus capacidades intelectuales, la disposición a la docencia y a los cargos de dirección, así como la capacidad de organización de grupos y actividades para mejorar el trabajo, y la capacidad de motivar y crear

espacios de confianza para el diálogo con otros jóvenes. No obstante ellos perciben como limitadas o nulas las oportunidades de desplegar estas potencialidades individuales, destacando como limitaciones fundamentales las relaciones jefe-subordinado, rigidez en los procedimientos y las condiciones tecnológicas.

En general se identificó en cuanto a la satisfacción laboral que los menos satisfechos era el grupo juvenil.

Es de resaltar además que las personas de más de 60 años perciben mayor apoyo en las relaciones interpersonales, y mayor interés de la organización por satisfacer las necesidades de sus miembros. En cambio los jóvenes perciben de manera significativamente menor un clima de apoyo, pues aprecian poco grado de tolerancia hacia las diferencias individuales, y que solo en pocas ocasiones la organización ofrece apoyo a los problemas personales y laborales de sus trabajadores (ver fig. 1)

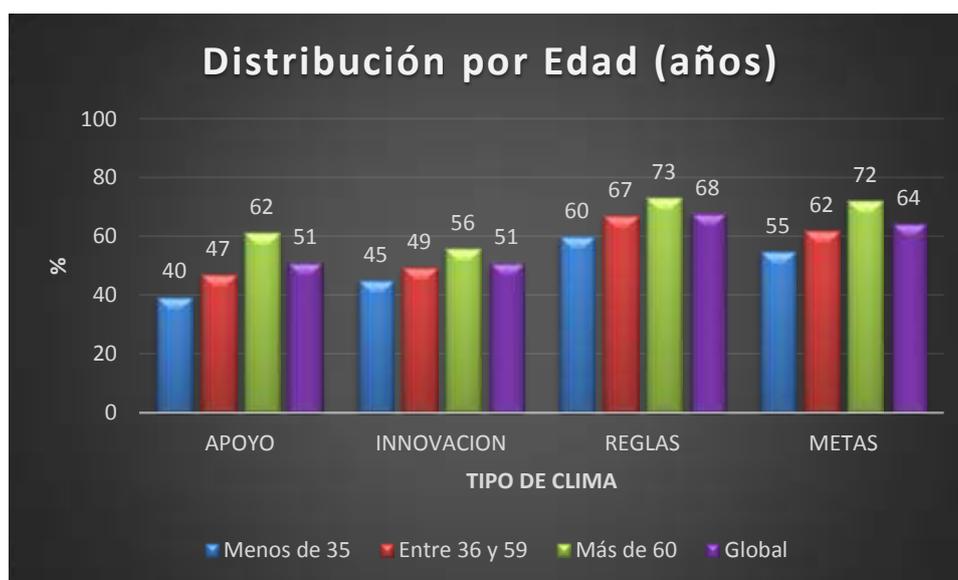


Fig.1 Percepciones del clima según grupos de edades.

El clima de una organización puede ser de reglas, metas, de innovación o apoyo². El gráfico muestra cómo la mayor parte de los trabajadores/as percibe un clima de reglas³. Sin embargo llama la atención como en los diferentes tipos de clima el grupo juvenil es

² El tipo de clima es resultado de la combinación de dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones laborales: flexibilidad vs. control, y orientación interna vs. externa.

³ El clima de reglas es producto de la combinación de elevados niveles de control y una orientación interna. Nos habla de una organización caracterizada por el respeto a las normas, el orden impuesto, y a las jerarquías establecidas. Se orienta hacia la seguridad y estabilidad en base al cumplimiento de las normas establecidas. Presenta una alta formalización y pretende que el comportamiento de los empleados sea consistente con los deseos de la organización, evitando cualquier conducta que se desvíe de lo que las reglas dictaminan.

siempre el que puntúa más bajo, siendo esto reflejo de una visión más negativa de la organización en todos los aspectos. La generación de más de 60 años siempre puntúa más alto, y las personas entre 36 y 59 años tienen en todos los casos una puntuación intermedia. La generación más joven es la más crítica, la generación más adulta es la más conservadora y la generación intermedia trata en todos los casos de mantenerse lo más neutral posible.

Conclusiones

- El estudio de las relaciones intergeneracionales en Cuba es una temática que ha sido estudiada a profundidad en los espacios sociales familiares y comunitarios. En el ámbito laboral es una temática poco estudiada en el contexto cubano.
- En la organización laboral objeto de estudio se identificaron tres grupos generacionales: las personas que tienen entre 18 y 35 años, entre 36 y 59 años y más de 60 años. Los grupos más representativos de las relaciones intergeneracionales resultaron ser los grupos extremos (de 18 a 35 años y más de 60 años). Las personas identifican fácilmente la pertenencia a uno de estos grupos y las características asociados a cada uno de ellos.
- Las percepciones intergeneracionales de ambos (generaciones extremas) grupos en el contexto laboral resultan polares, de manera que los miembros de estas generaciones se perciben mutuamente como muy distantes y excluyentes.
- Ambos grupos presentan temas conflictivos que los ubican en polos diferentes de un mismo asunto. Estos temas conflictivos son: Integración vs Adaptación pasiva, Desarrollo profesional vs Necesidades inmediatas del puesto, Flexibilidad vs Rigidez.
- Los grupos generacionales no identifican, como generalidad, elementos que tengan en común. Sí identifican potencialidades, para contribuir al desarrollo organizacional, pero en el caso de los jóvenes, a diferencia de la generación mayor, no identifican posibilidades reales para ponerlas en práctica.
- El grupo juvenil, a diferencia de la generación de más de 60 años, perciben menor apoyo social en su contexto de trabajo.

Valoraciones Finales y Recomendaciones

Esta organización laboral necesita poner en práctica una estrategia para mejorar las relaciones intergeneracionales, especialmente entre los grupos extremos, y lograr que los jóvenes vivencien de forma

más favorable su entorno laboral y deseen permanecer en él. Para eso se le debe otorgar mayor protagonismo a los jóvenes, desarrollando nuevas tareas cercanas a sus motivaciones. Deben ser creadas además nuevas oportunidades de capacitación que estén cercanas a sus intereses y darles facilidades concretas para ello. Potenciar aún más la informatización en la actividad que realizan como forma más cercana al grupo juvenil. Lograr desde la gestión por competencias una mayor articulación entre selección, capacitación y desarrollo de carrera.

Fomentar el desarrollo de la participación juvenil en la organización puede ser un importante catalizador para una mayor integración organizacional. Además es necesario que la participación sea auténtica y no formal, para que pueda ser reconocida como tal. Se debe tener en cuenta que la prevalencia de liderazgos autoritarios obstaculiza la participación juvenil, así como la existencia de poca cultura del consenso. Recomendamos potenciar mayor participación juvenil en los puestos de dirección. Pensamos igualmente que la sobrecarga de rol en los directivos puede influir de forma negativa en la motivación de los jóvenes, pues podría transmitir en muchos casos nociones de miedo y evasión a la responsabilidad y al ascenso en la estructura organizacional.

Otra recomendación sería la creación de espacios de diálogo entre generaciones en torno a temas importantes para el desarrollo organizacional. Estas experiencias de diálogo deben ir en busca de aspectos comunes vinculados a: las temáticas que convocan al diálogo, los modos en que éste se organiza, las historias de vida de los sujetos, la dinámica que se produzca, así como de otras identidades que resulten significativas y compartidas (Colectivo de autores, 2009). Conocer y comprender las diferencias generacionales puede ayudar a mejorar el funcionamiento de la organización y la vida de las personas en ella. Cada generación tiene algo exclusivo que ofrecer. Reconocer y adaptarse a estos rasgos puede evitar un conflicto entre grupos de trabajadores/as y al mismo tiempo mejorar la comunicación y la colaboración, permitiendo el éxito organizacional.

Deben articularse las visiones de la organización con los intereses reales de los grupos generacionales que la componen, principalmente los jóvenes, que en esta organización son un grupo muy insatisfecho y con altas posibilidades de fluctuar.

Con vistas a un mejor manejo de las relaciones intergeneracionales en el contexto laboral consideramos que el cambio que debe ocurrir es hacia el desarrollo de mayores relaciones de cooperación, posibles si se visualizan metas comunes, se comparten recursos e información, se construyen identidades colectivas, se desarrolla un

estilo de liderazgo democrático y se acepta la diferencia, valorándola como positiva.

Bibliografía.

- Buahene, A. K. (2008) *Generational Differences*. Ponencia presentada en el Fórum de Capital Humano. Buenos Aires, Argentina.
- Colectivo de autores (2009) *Diálogo Intergeneracional: más allá del conflicto. Investigaciones, retos y proyecciones sociales*. Informe de investigación de investigación del grupo Creatividad para la Transformación Social. CIPS. Versión electrónica.
- Domínguez, M. I. (1994) *Las generaciones y la juventud: una reflexión sobre la sociedad cubana actual*. Tesis de Doctorado. La Habana.
- Domínguez, M. I. y Ferrer M. E. (1996) *Integración social de la juventud cubana: reflexión teórica y aproximación empírica*. Informe de investigación. La Habana. Departamento de Estudios sobre Juventud-CIPS.
- Domínguez, M. I. (2000) *Generaciones y Mentalidades: ¿existe una conciencia generacional entre los jóvenes cubanos?* En: Cuba. Construyendo futuro. Monereo, M.; Riera M. y Valdés J. (Comp.). El Viejo Topo, España.
- ----- (2010). *Oportunidades y retos para la integración social de la adolescencia y la juventud en Cuba hoy*. En Domínguez, M. I. (Comp), *Niñez, adolescencia y juventud en Cuba. Aportes para una comprensión social de su diversidad*. CIPS-UNICEF, La Habana.
- Freire, P. (1994) *Pedagogía del oprimido*. Editorial Siglo XXI. Buenos Aires.
- Fuentes, M. (2000). *Mediación en la solución de conflictos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Kovary, G. (2008). *How to get, keep, and grow all four generations*. 60th Annual SHRM Conference, Chicago, IL.
- Morejon, M. (2012) *Apuntes teóricos acerca de las relaciones Intergeneracionales de los docentes en el proceso de formación de los estudiantes*. Ponencia presentada en el IV taller Internacional sobre Juventud. La Habana.
- Schein, E. H (1985) *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A, México