

# Las Generaciones del Talento Blanco



Víctor Hugo Arancibia  
*Director Técnico & Desarrollo*  
**CDO Consulting Group**  
varancibia@cdo.cl

Hace varios años que en mis visitas a las Conferencias de la ASTD, en USA, se ha venido trabajando en cómo abordar “a las diferentes generaciones”, creando distinciones tales como los tradicionalistas, baby boomers, generaciones X, Y, Net y/o Millenials, y refiriéndose, por un lado, a cómo resolver la pérdida de talento técnico que genera el retiro de la fuerza laboral de los baby boomers (nacidos en la postguerra mundial), quienes crearon el grueso de las tecnologías nucleares, informáticas, etc. sobre las cuales está montada la sociedad de la información en dicha latitudes. Por otro lado, cómo lidiar con el talento joven emergente que trabaja y valora de formas tan distintas a las generaciones predecesoras, ya que buscan la instantaneidad, carreras profesionales vertiginosas, altamente tecnologizadas y muy impacientes.

Muchas veces consideré que en Chile el problema también existe, pero que teníamos que hacer nuestras propias distinciones. Muchas veces copiamos términos (winner, loser, Halloween, “yes we can”, etc.) de manera acrítica, comprando entendimientos que no ayudan efectivamente a resolver los problemas propios de nuestra realidad socio cultural (por ejemplo, recuerdo al Gerente de RRHH de un destacado Banco de la plaza, haciendo un programa de gestión del talento para las generaciones X e Y, casi idénticas a las empleadas en USA). Esta actitud poco reflexiva ayuda a enfrentar con agilidad problemas mal definidos o equivocados: a la larga, pueden hacerse inversiones infructuosas que desperdicien capacidades, sueños y productividad de personas talentosas. Al hacer una reflexión respecto a nuestros propias diferencias generacionales, consideré que un evento que marca la vida nacional, en todos los ámbitos, fue el quiebre de la democracia en Chile y la dictadura militar.

Tomando como eje este evento, se podría reconocer con cierta claridad que hay un grupo generacional que fue educado y que inició su carrera laboral antes del quiebre de la democracia, cuyo conocimiento del Chile de la antigua democracia los marcó profundamente. Otro grupo fue aquel que vivió el inicio del régimen militar, terminando sus estudios o iniciando sus carreras, el cual en gran medida ha estado marcado profundamente por los sucesos del año 73. A continuación, se encuentra el grupo que se educó principalmente durante el gobierno de Pinochet, para quienes la democracia fue una idea o un sueño abstracto que tardíamente se convirtió en realidad. Finalmente, situó el grupo que se ha educado fundamentalmente en la democracia de los 90s y del siglo XXI, la que coincide con el cambio de milenio, quienes son los principales actores de los movimientos sociales actuales. Desde esta perspectiva, quisiera ensayar algunas características y posibles claves de los talentos blancos (mayores de 37 años), que pertenecerían a tres grupos diferentes, bajo la premisa que han demostrado destacar por su alto desempeño de manera recurrente, ya sea como directivo o especialmente como expertos.



• **“La nueva ola” de los Antiguos Demócratas** (nacidos antes del año 53, aproximadamente. El más joven de estos talentos blancos tendría ahora cerca de 59 años). Lograron votar al menos en dos elecciones presidenciales antes de 1973, han escuchado mucha radio y han sido asiduos lectores (los libros y los maestros han sido su gran fuente de conocimiento). Los que obtuvieron su título universitario, lo hicieron cuando éstos eran muy escasos y, si se especializaron en el extranjero, marcaron una diferencia superlativa con sus colegas. Este grupo ha valorado los proyectos de largo plazo, la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia institucional y/o al gremio en el que se ubican. Valoran trabajar con personas con trayectorias de éxito, donde exista reconocimiento profesional, se respete la palabra empeñada, sus hábitos de trabajo y, especialmente, el que sean escuchados al tomar decisiones de alto impacto organizacional. Desde su perspectiva las claves del éxito suelen basarse en la disciplina, responsabilidad, esfuerzo y dedicación personal, junto con el apoyo de sus familias y/o grupos de pertenencia. Suelen acaparar el conocimiento clave y compartirlo sólo con personas a quienes perciben genuinamente como colaboradores y no como sustitutos. Suelen relacionarse de manera muy directa ante autoridades poderosas y, al no tener mucho que perder, por ser directos o irónicos al plantear sus críticas de fondo. Para ser administrados, además de las reglas claras y compensaciones adecuadas, requieren de líderes pacientes, confiables y con visiones de largo plazo.

• **La generación “Machuca” del 73** (nacidos entre el 53 y el 63. El más joven tendría ahora cerca de 49 años). Este grupo de talentos blancos ha sido marcado por los quiebres del país entre 1970-1973, siendo niños o adolescentes. Fueron educados para tomar un bando y ganarle al otro, encerrados en sus propias verdades. Obtuvieron sus títulos universitarios en un país polarizado, ideologizado, donde para destacar debieron jugársela a fondo en un tema, en medio de gran incertidumbre sobre el futuro. Quienes fueron al extranjero (becados o exiliados) buscaron acceso a universidades de elite, junto con reflexionar sobre lo ocurrido en Chile. Este grupo ha valorado la lucha, la resiliencia, aprendió a ser más individualista y a crear redes con cautela. Son más irreverentes y escépticos que el grupo anterior, y seleccionan con quien relacionarse o de quien desconfiar. Valoran trabajar con personas con coraje, coherentes entre su actuar y decir, con alta especialización profesional y saben rediseñarse o cambiar de rumbo cuando la situación lo amerita. Para ellos las claves del éxito dependen de ellos mismos, de sus metas personales, su agilidad para aprender y adaptarse, y especialmente en la confianza en sus propias capacidades. El conocimiento clave lo manejan con cautela y han aprendido a usar las tecnologías de la información para administrarlo. Suelen relacionarse de manera informal, cortés y aparentemente abierta, pero subyace el celo y desconfianza. Ante autoridades poderosas, actúan con reserva, suspicacia y a veces, con irreverencia, dentro de actitudes políticamente correctas. Para ser administrados, requieren de líderes y pares que sean confiables, leales y estimulantes, ambientes flexibles y que les planteen retos desafiantes.



• **“La voz de los 80” Educados bajo el Régimen Militar** (nacidos entre el año 1964 y 1975. El más joven tendría ahora cerca de 37 años). Este fue el grupo que pudo entrar a las nuevas Universidades Privadas v/s las tradicionales, y los más talentosos rápidamente buscaron acceder a Doctorados o Masters en universidades top ten. Este grupo de talentosos también se dividió entre los que aprendieron a someterse a las reglas y los díscolos que buscaron romperlas. Valoran el acceso a puestos y redes de poder, con variedad de proyectos, nuevas tecnologías y tomando como referencia a sus propios gremios para hacer sus carreras laborales, más que las instituciones empleadoras. Valoran trabajar con personas que piensen rápido, vayan al grano, sean creativas y con capacidad de ejecución. Desde su perspectiva las claves del éxito se basan en saber mucho de algo, tener buenas redes, focalizarse en metas precisas y darle mucha prioridad al trabajo por sobre otros temas. Han aprendido que el conocimiento que poseen es muy cambiante, complejo y dinámico, por lo cual buscan mantenerse actualizados. Están dispuestos a compartirlo, pero sin dedicarle mucho tiempo a esto. Los más formales suelen relacionarse de manera obediente ante las autoridades poderosas y los más díscolos prefieren la provocación y la irreverencia. Para ser administrados, no sólo requieren de buenas compensaciones y signos de alto status profesional, sino también carreras laborales con variedad de opciones, instancias de actualización permanente y líderes que sean capaces de estimular intelectual y socialmente.

Sin duda que mi propuesta anterior es arbitraria y discutible, pero creo que puede servir para estimular la observación, el análisis y la discusión al diferenciar a nuestros propios talentos blancos y, particularmente, cuestionarnos las estrategias y sistemas de retención del talento, engagement y de gestión del conocimiento atingentes.

Es por esto que resulta muy importante investigar a nivel social y en cada empresa qué está ocurriendo con las diferentes generaciones. En este sentido, es valioso el trabajo realizado a mediados del 2011 por la UDD, Visión Humana y BBDO, quienes desarrollaron un estudio empírico sobre las generaciones, identificando a cuatro grupos que escuetamente han denominado generaciones Joven, Adulto Joven, Adulta y Mayor. Ellos identificaron dos grupos generacionalmente “blancos”:

**"En el siguiente artículo analizaremos algunos aspectos antropológicos y atributos relevantes de las Generaciones X & Millenium y su realidad en empresas chilenas".**



el grupo 2 de Adultos (nacidos entre 1952 y 1970) y el grupo 4 de Mayores (nacidos entre 1931 y 1951). La generación Adulta la describen marcada por la época actual y los cambios en el trabajo, música y los sucesos mundiales. Este grupo se relacionaría con los “Machuca” y la “voz de los 80” que he propuesto. Y por otro lado descubrieron que los Mayores han sido marcados por las distintas épocas y especialmente por los cambios en la vida social (política, religiosa y sexual), y desde mi perspectiva se vincularían con los talentos de la “Nueva Ola”. Lo relevante será entonces iniciar el proceso de investigarnos y reconocernos desde esta perspectiva, así como aprender desde nuestra propia experiencia lo diferentes que somos como personas, especialmente al interior de los sistemas y prácticas de la Gestión de Recursos Humanos en Chile. ■