

Tema 2. Perfiles generacionales

Objetivo

Concientizar sobre la importancia de desarrollar la competencia en gestión de la diversidad generacional. Aprender a gestionar equipos diversos, que aprovechen las fortalezas de cada generación y disminuyan las debilidades, con la finalidad de resaltar el valor del talento intergeneracional.

Introducción

Los hijos siempre se han enfrentado a sus padres, y viceversa, debido a las diferentes formas de interpretar el mundo. Sin embargo, una nueva guerra de edades se está extendiendo desde las familias hasta los lugares de trabajo, pues en las organizaciones conviven al menos cuatro generaciones diferentes, situación que no se había experimentado antes en el entorno empresarial.

Estos nuevos choques generacionales se manifiestan en el trabajo a causa de los hábitos, filosofías y expectativas de vida que cada grupo de personas tiene, lo que se convierte en un reto importante para quienes gestionan el talento humano dentro de las organizaciones. En la convivencia diaria de las diversas generaciones que conforman los equipos de trabajo, los líderes deben conciliar el clima laboral positivo y la motivación con la productividad y el logro de los objetivos empresariales, situación que parece sencilla, pero para la que se requieren competencias de comunicación, asertividad y eficiencia para obtener los mejores resultados.

En este tema analizarás las características propias de cada generación y comprenderás las mejores estrategias para gestionar eficazmente a los equipos intergeneracionales, desde los profesionales tradicionales próximos a la jubilación, *baby boomers*, generación X, los *millennials* (generación Y) hasta los *centennials* (generación Z), de tal forma que la organización se convierta en un buen lugar para trabajar.



Explicación

La globalización, los avances tecnológicos y la situación económica y social de los distintos países han permitido la combinación de estilos de vida, conocimientos y comportamientos en un solo lugar: el trabajo.

Las personas siempre han tenido que trabajar para subsistir, ya sea en empresas o de forma individual. No obstante, la forma de hacerlo ha evolucionado a lo largo del tiempo.

Las organizaciones, cualquiera que sea, dependen de las demandas de bienes y servicios que los consumidores realicen para satisfacer sus necesidades. Por consiguiente, la gestión de recursos materiales, informáticos, tecnológicos y humanos por parte de las empresas se lleva a cabo para lograr objetivos que les permitan subsistir en su entorno industrial o de servicios.

Debido a lo anterior, la gestión de recursos humanos se convierte en una variable fundamental para hacer de la organización un lugar rentable y eficiente a la hora de producir y comercializar sus productos.

De acuerdo con Cascante (s.f.), entender las diferencias profesionales, personales, multiculturales y generacionales de los colaboradores es prioritario para aprovechar la diversidad y el talento en beneficio de la organización.

Un ejemplo claro de lo que las organizaciones pretenden con el aprovechamiento del talento es que las generaciones mayores, como los tradicionalistas y los baby boomers, se adapten al uso de las nuevas tecnologías, reciclen sus conocimientos y abran su mente a los nuevos paradigmas, mientras que las generaciones más jóvenes, como los millennials y centennials aprendan a comprometerse más con los equipos de trabajo y a esperar mejores oportunidades sin abandonar el trabajo.

La importancia de gestionar adecuadamente a los equipos de trabajo es fundamental. Muchas instituciones prestan una puntual atención al talento humano, pero ¿es posible implementar la misma estrategia a todos los colaboradores de un mismo equipo?

Como puedes observar, lidiar con brechas tan amplias en edades, conocimientos, experiencias y expectativas es un gran reto para el líder, quien requiere de competencias para convivir con esta gran diversidad de personalidades.

A continuación, se muestran las características principales con las que se han identificado las diferentes generaciones (García, 2021).

Tabla 1. Características de las generaciones que se ven en el ámbito laboral.

Generación	Fuertes	Por mejorar
 72 años o más	Tienen amplia experiencia y conocimiento de la empresa, con valores y disciplina. Cuentan con una red muy amplia de contactos influyentes. Transmiten alta seguridad derivada de su estatus. Son modelos a seguir debido a los valores que promueven con el equipo. Además, son fieles con la organización.	Promueven poco la participación del grupo y son poco activos a la hora de dar <i>feedback</i> . No fomentan la implicación y la responsabilidad que necesita la flexibilidad. A causa de su carácter autoritario, no les interesa la conciliación.
 Baby boomer (1946-1964)	Tienen amplia experiencia y conocimiento de la empresa, con valores y disciplina. Cuentan con una red muy amplia de contactos influyentes. Transmiten alta seguridad derivada de su estatus. Son modelos a seguir debido a los valores que promueven con el equipo. Además, son fieles con la organización.	Promueven poco la participación del grupo y son poco activos a la hora de dar <i>feedback</i> . No fomentan la implicación y la responsabilidad que necesita la flexibilidad. A causa de su carácter autoritario, no les interesa la conciliación.
 Generación X (1965-1980)	Se le facilitan las relaciones interpersonales. Son conciliadores y se adaptan rápidamente a las nuevas tecnologías y al teletrabajo. Son traductores de los valores y fomentan la autorresponsabilidad. Se enfocan en los objetivos, haciendo visibles los éxitos del grupo. Se comunican eficientemente, por lo tanto, facilitan el trabajo colaborativo. Prefieren el trabajo a distancia, pues gestionan de manera más abierta su tiempo y sus relaciones.	Permanecen estresados por su ciclo vital y están más orientados al logro personal que a la gestión de las personas. Dan relevancia al criterio de sus colaboradores. Empoderan tanto a sus colaboradores que a veces no son capaces de ejercer como auténticos jefes. Les cuesta resolver conflictos.
 Millennials (Generación Y) (1981-2000)	Nacieron en un contexto cambiante y de gran avance tecnológico. Se adaptan a las nuevas herramientas mediante la prueba y error. Son colaborativos, conciliadores, flexibles, creativos y con libertad de acción, polivalentes y versátiles. Son partidarios de la flexibilidad horaria. Utilizan metodologías ágiles. Aprenden por medio de las consultas en Internet y tutoriales en YouTube. Buscan agilizar los tiempos. Se preocupan más por la búsqueda de la misión, la experiencia y el aprendizaje continuo. Son la primera generación <i>multitask</i> .	Les falta experiencia. Tienen una escasa visión estratégica a largo plazo. Son impulsivos, ya que se centran en el corto plazo. Les cuesta asumir posiciones conflictivas. Debido a su visión cortoplacista, les falta experiencia en la comunicación de los objetivos al equipo, en su alineación con los de la organización y en la explicación de los objetivos individuales.
 Centennials (Generación Z) (2001-2025)	Nacieron en la época del Internet móvil. Conectan fácilmente con la tecnología, por consiguiente, tienen la posibilidad de encontrar educación, empleo y grupos sociales más específicos a través de esta forma de comunicación. Son el grupo generacional indispensable para las organizaciones que desean adaptarse a los cambios detonados por la tecnología. Tienen acceso a un volumen de información casi ilimitado, lo cual alimenta su curiosidad y su necesidad de seguir aprendiendo. Prestan atención a aspectos relevantes como el medio ambiente, la igualdad, la diversidad y la inclusión. Se comunican al instante a través de mensajes y emoticonos y no recuerdan que una vez el mundo vivió desconectado. Son inclusivos, autodidactas, informados y exigentes.	Su capacidad de atención es muy baja. Toman decisiones de forma rápida, lo que los lleva a equivocarse de manera frecuente. No es fácil para ellos comunicarse en entornos de trabajo que no sean digitales. Buscan constantemente cambiarse de trabajo y se aburren muy fácil. No toleran a los jefes jerárquicos y buscan crecer en la estructura en poco tiempo. Exigen salarios más competitivos y buscan el reconocimiento y el salario emocional como prioridad en el trabajo. Tienen más problemas para balancear su vida personal y productiva en esquemas de teletrabajo.

Es necesario contemplar las expectativas que cada uno tiene, así como su estilo de trabajo, pues con este conocimiento se pretende que la empresa consiga una gestión efectiva que logre la colaboración del talento entre las diferentes generaciones.

Según ADEN Business Magazine (2019), algunas estrategias que pueden implementarse para hacer más eficiente la gestión del talento son las siguientes:

- Liderazgo transversal:** es importante que el líder analice los equipos de trabajo para comprender las características de su edad y trabajar sobre las áreas de oportunidad propias de cada generación.
- Mentoring inverso:** el trabajo colaborativo permite que los colaboradores *senior* adopten el conocimiento tecnológico de las nuevas generaciones y que los colaboradores *juniors* valoren y aprendan de los conocimientos y experiencias de sus compañeros.
- Actividades disruptivas:** realizar actividades extralaborales permite a las personas hablar de sí mismas en un aspecto más personal, lo cual hace que los demás sean empáticos con la situación personal de cada colaborador.
- Trabajo colaborativo:** involucrar a las personas en actividades de otra área o incluso en proyectos con otras empresas facilitará la adaptación a los cambios frecuentes que enfrenta la organización al interior o en su entorno competitivo.
- Proyectos multidisciplinarios:** generar proyectos concretos a corto y mediano plazo para que cada colaborador muestre sus fortalezas y talentos en beneficio de los distintos entornos laborales.

Cierre

Los cambios en las organizaciones son lo común. No son nuevos ni terminarán mañana. Sin embargo, es necesario que los responsables de la gestión empresarial se preparen para enfrentar aquellos cambios que no son favorables y aprovechar lo que sí lo son (Moldes y Gómez, 2021).

La convivencia de distintas generaciones hoy es una realidad que no se puede negar. El no considerar lo que la organización puede disolver los equipos de trabajo, el clima laboral y, con el tiempo, la cultura organizacional que tanto trabajo lleva construir y fortalecer.

Por ello, es fundamental conocer y analizar los comportamientos de cada generación para generar programas con beneficios acordes a sus preferencias y lograr la permanencia del talento para hacer grande a la organización.

Referencias bibliográficas

- ADEN Business Magazine. (2019). *Diversidad generacional: cómo convertirla en una ventaja competitiva*. Recuperado de <https://www.aden.org/business-magazine/diversidad-generacional-convertirla-una-ventaja-competitiva-2/>
- Cascante, E. (s.f.). *CÓMO GESTIONAR EL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-intergeneracional-laura-garc%C3%ADa-aroz/?originalSubdomain=es>
- Moldes, R., y Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de Liderazgo Intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*, (25-26). Recuperado de https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/347

Checkpoint

Asegúrate de:

- Identificar las características de cada generación.
- Reconocer las estrategias de gestión del talento.
- Comprender las variables fundamentales para hacer de la organización un lugar rentable y eficiente.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), publicada por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.