

LAS GENERACIONES EN EL DESARROLLO EJECUTIVO

Tienen una forma muy distinta de entender la vida laboral, poseen una escala de valores y prioridades muy variopintas y no se comunican de la misma forma. Pero ahora, comienza a convivir en entornos laborales, los distintos perfiles para que puedan combinar sus conocimiento y habilidades



Los ejecutivos de hoy difieren mucho de aquellos empresarios veteranos, que dirigían sus negocios a la antigua usanza: reuniones y comidas eternas, llamadas telefónicas como única forma de contacto con el extranjero, envío y recepción de fax, secretaria para mecanografiar. Hoy, sin que hayan desaparecido todos estos métodos, la nueva generación aporta una multitud de conocimientos tecnológicos y digitales, que permiten resolver más rápidamente cualquier demanda organizacional. Además, cuentan con ventajas como la habilidad para rastrear información a través de Internet, de comunicarla ágil y eficientemente por el mismo medio o a través de las redes de telefonía celular, y con la perspectiva de un mundo permanentemente conectado.

Cada una de las generaciones de personas que conviven hoy en las empresas han tenido unas vivencias particulares muy marcadas por las características de la sociedad en la que crecieron y se educaron, circunstancias que las diferencian de las demás y determinan en cierta manera su forma de ver la vida, de afrontar el trabajo o de comportarse y relacionarse en el ámbito profesional.

El desafío, dicen los expertos, es lograr que generaciones tan diferentes no sólo convivan en una misma organización u empresa, sino que además se entiendan. Y para ello el primer paso es conocerse, saber cuáles son sus claves y también sus expectativas vitales y profesionales.

En la actualidad, las empresas se encuentran con equipos de trabajo cada vez más variados, considerando hasta tres generaciones dentro de sus líneas. Entre ellos están los Baby Boomer (54 a 72 años), Generación X (39 a 53 años) y Millennials Y y Z (18 a 38 años), poniendo en aprietos a los altos cargos de la organización, ya que cada una de estas generaciones tiene valores, necesidades e intereses diferentes.

Esta situación se transforma en un reto para las empresas que buscan que estas generaciones convivan de manera armónica en un mismo espacio y trabajen motivados. En definitiva, están obligadas a tomar en cuenta las diferencias generacionales y cómo éstas impactan en la consecución de los objetivos perseguidos.

Esta situación se transforma en un reto para las empresas que buscan que estas generaciones convivan de manera armónica en un mismo espacio y trabajen motivados. En definitiva, están obligadas a tomar en cuenta las diferencias generacionales y cómo éstas impactan en la consecución de los objetivos perseguidos.

¿ESTO IMPLICA UN PROBLEMA?

A veces sí. Por ejemplo, los Baby boomer expresan su frustración para abordar requerimientos de jefaturas más jóvenes porque no entienden su modo de trabajar ni sus rutinas de trabajo. Más aún, esas mismas jefaturas jóvenes rotan con mayor frecuencia, generando incertidumbre.

Asimismo, esta convivencia de generaciones deja expuestas formas de aprendizaje, estilos de trabajo, de liderazgo y de vinculación con la organización totalmente distintas. Con respecto a esta última, hay estudios que aseguran que los Millennials son mucho más volátiles, buscan el cambio de desafíos y organizaciones constantemente, lo que implica un gran reto de retención para las compañías.

¿CÓMO ABORDAR LAS DIFERENTES GENERACIONES?

Junto con la actual globalización, desarrollo económico y el avance de la tecnología, se han ido agudizando las diferencias entre generaciones, como se comentó anteriormente. Sin embargo, para que las organizaciones puedan abordar estas diferencias y que puedan convivir en un ambiente armónico, deben alinear su cultura organizacional a las diferentes características y aspiraciones de los trabajadores y para ello, conocer y hacer partícipes a todos.

Claramente los valores de la nueva cultura que se quiere instaurar en la organización y que permitirán que los trabajadores multigeneracionales adhieran y se sientan parte de ella. Y en esa definición de cultura poder alinear las motivaciones personales de los trabajadores con las motivaciones de la empresa. Ambos hablar el mismo idioma.

Es necesario que las compañías enfoquen gran parte de sus esfuerzos en seguir motivando a sus trabajadores en función de unión de generaciones, formas de trabajo y transformación cultural. Debemos tener en cuenta las prácticas que permitan mantener el cambio en el futuro, permeando a la organización en ese camino como una práctica global y no sólo de un proyecto.

CÓMO TRABAJAN Y QUÉ QUIEREN LAS 4 GENERACIONES DE HOY

Los 'Baby Boomers', los 'X', los 'Millennials' y los más jóvenes, los 'Z', configuran el panorama empresarial, una diversidad a la que aún no se ha logrado sacar partido. Todos ellos comparten espacio, obligaciones y responsabilidades laborales, pero trabajan de manera diferente. El gran desafío es aprovechar su potencial en un nuevo entorno en plena transformación digital.

BABY BOOMERS (1956/1964)

Bill Gates, Angela Merkel o Barack Obama son algunos de los que integran esta generación que en España se caracteriza por sus proyectos vitales a largo plazo y la familia que determina sus intereses. Esta generación, nacida entre 1956 y finales de los sesenta, se reconoce como la de los románticos que se vinculan a las cosas y las personas y que depositan sus afectos en esas tradiciones que han ido construyendo. Este apego que da estabilidad y seguridad tiene también una cara B que ya se deja sentir en muchas organizaciones: su miedo a soltar lo que se conoce para aferrarse a algo que cambia continuamente. Su fidelidad laboral no tiene discusión. Valoran lo que han conseguido y se sienten muy orgullosos de sus trayectorias. Son conscientes de los privilegios que han conseguido, lo que influye también en su miedo al cambio, por eso muchos entran en pánico cuando pierden su trabajo: se sienten indefensos porque no disponen de las herramientas necesarias para enfrentarse a un mundo nuevo que desconocen.

No sienten esa amenaza ante el relevo generacional. Casi no hacen mención a la Generación X, los ven muy cercanos, los respetan y entienden su lenguaje, se sienten cómodos y a salvo. Califican a los Millennials de retardos e inconformistas, que no respetan la autoridad y que no están dispuestos a hacer los sacrificios que ellos han realizado.

'GENERACIÓN X' (1965/1980)

Suelen ocupar los puestos intermedios en la organización. Tienen la presión desde arriba de los sénior -que tienen cuerda para rato en los puestos de alta dirección- y, desde abajo, la de los empleados más jóvenes que vienen pisando fuerte. Es la generación de la consolidación de la mujer en el mercado laboral y sienten la presión de las demandas de una buena carrera profesional y de sus vidas privadas. Responsables y adaptables, se describen como la generación atrapada entre la conciliación de la vida familiar y el trabajo.

Cuando se les preguntó por aquello que les hacía sentir más orgullo sobre su desempeño profesional, hablaron poco o nada de los logros personales y del éxito y mucho de ayudar a clientes, ser honesto con los otros y crear buenos equipos de trabajo. En contacto con los más jóvenes, se ven en la obligación de tener una mente muy abierta ante las nuevas ideas, y creen que deben ser flexibles y no estar cerrados a sus propias ideas. Su opinión de los Baby Boomers es contradictoria: ven cómo muchos de ellos están apartados y marginados por las organizaciones, pero son conscientes de que su frustración ante unas carreras profesionales que no se han cumplido es consecuencia del tapón que generan. Perciben a los Millennials como retadores e inconformistas y critican su falta de respeto a la autoridad. Consideran mejor a los Z porque piensan que son más luchadores porque, como ellos, han crecido en plena crisis.

'MILLENNIALS' Y " Z (1981/1994)

Los más jóvenes son muy similares. Los Millennials son los que más conciencia tienen de su valor diferencial, se creen distintos, pero quizá porque desde fuera se insiste en esa diferencia. Protagonistas del cambio tienen, sin embargo, miedo a perder el control: están tan habituados a la inmediatez que temen su desadaptación a la vida cotidiana y confundir lo virtual con lo real. Demandan más autonomía y confianza, y quieren crecer muy rápido. Ese no es su único temor: saben que los Z están mejor preparados que ellos, tienen un espíritu más libre y más emprendedor. Por eso manifiestan una sensación de vértigo por los que vienen, porque piensan que ellos son los verdaderos nativos digitales.

GENERACION Z (1995/2010)

Para los jóvenes Z el trabajo es un medio de supervivencia, sin embargo, ocupa un rol de importancia al igual que la educación. Por sus facilidades con la tecnología podrán desempeñarse en profesiones digitales son soltura y agilidad, lo que es ampliamente valorado por las empresas a pesar de su falta de habilidades esenciales para desempeñarse en grupos de trabajo. Los jóvenes de esta generación valoran el dinero, pero valoran todavía más los buenos proyectos, por lo que si se comprometen con uno realmente deberán enfrentar malos momentos para cambiar de empleo y abandonar una empresa que los motive a trabajar.

En resumidas cuentas, lo que esta generación espera es que el trabajo les permita acceder a oportunidades de desarrollo profesional y personal, en lugar de tener que elegir uno de los dos aspectos.



1

BABY BOOMERS (50-68 AÑOS)

- El trabajo es importante para ellos, son comprometidos, fieles a su vida profesional y buenos para crear equipos.
- Esperan del trabajo seguridad y estabilidad; están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma empresa.
- Son la voz de la experiencia.

GENERACIÓN X (36-49 AÑOS)

- Desean desarrollo profesional dentro de la misma empresa y reflexionan bastante antes de hacer un cambio en sus vidas profesionales.
- Estables, saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza.
- Se incorporan de manera más habitual al mercado laboral pero todavía hay un alto porcentaje que se ocupa de la gestión de la casa.

2



GENERACIÓN Y o MILLENNIALS (19-35 AÑOS)

- Respetan el conocimiento y la credibilidad del otro por encima de las formalidades.
- Tienen mucho compromiso pero no con las organizaciones sino con ellos mismos, y no les asusta cambiar de trabajo.
- Les gusta emprender y aprender y tomar parte en la toma de decisiones; tienen mayor tolerancia al fracaso.



3

GENERACIÓN Z (<19 AÑOS)

- Es difícil captar su atención y se preocupan por el medio ambiente y las personas.
- Una gran mayoría aspira a tener su propia empresa y/o a poder vivir de sus hobbies.
- Buscan trabajos flexibles, a distancia, y que les permitan realizar varias actividades a la vez.

4



CLAVES PARA PODER INTEGRAR A LAS GENERACIONES EN LA EMPRESA

Para poder atraer, motivar y fidelizar a quienes serán los líderes del mañana es uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones, ya que la generación de los millennials concibe al trabajo y el respeto a la autoridad de una manera muy distinta a la de los baby boomers y de la generación x. Para los ejecutivos millennial desarrollarse a nivel personal resulta tan importante como crecer profesionalmente; y su noción de autoridad no está ligada a la jerarquía que otorga la posición, sino que valoran a sus líderes, porque demuestran que merecen ocupar ese rol. Aquí te damos algunas claves para tener en cuenta:

Estrategia de Marca Empleadora:

Es esencial que los líderes se involucren en la estrategia de la empresa orientada a destacar dentro y fuera de la organización aquellos atributos que la convierten en un buen lugar para trabajar, dado que el proceso de selección se ha democratizado y es el profesional el que cada vez más elige a una compañía por sus valores, beneficios y aporte a la comunidad.

A nivel interno, pueden involucrarse recorriendo la empresa y fomentando el diálogo con los colaboradores; y a nivel externo participando en congresos, charlas y conferencias que se dan en lugares donde están estas generaciones por ejemplo en las Universidades. “Poder ver y hasta conversar con quien dirige una organización, genera admiración y estimula el querer trabajar ahí”, señala Palacios.

Asignación de proyectos a corto plazo

para estos perfiles, la dinámica de las cosas sucede de manera más vertiginosa, son más impacientes y se aburren más rápido. Por eso, resulta más efectivo que sus líderes les asignen proyectos con buen nivel de visibilidad, que los desafíen a ir por más antes que trazar su plan de carrera de acá a 5 años

Transparencia y Compromiso Social

para dar respuesta a las demandas de esta generación, es fundamental tenerlos genuinamente motivados y brindarles flexibilidad en términos de tiempos y modalidades de trabajo, sin dejar de marcarles el paso y de orientarlos para que puedan fijar un norte. En este sentido, valoran mucho entender el porqué de las cosas, por lo cual resulta significativo explicarles hacia dónde va la compañía y en beneficio de qué y de quién se trabaja, así como el porqué de la importancia de su rol y de los proyectos en los que estén involucrados.