

Análisis de los grupos generacionales

Analysis of Generational Groups

María G. Montiel-Hernández^a

Abstract:

Currently, up to five generational groups are immersed in organizations, each one with various characteristics given by their birth dates and the environment in which they were developed. The challenge is currently faced by those who lead the organizations and the chief human resources officer, because they must know these characteristics and find a way in which an organization that has up to five generations can be managed, because each one search for different work situations, with diverse perspectives, expectations and life plans. Even the generational groups, directors should seek to recruit human capital that is governed by the values established by the organization.

Keywords:

Generational groups, enterprise, chief human resources officer

Resumen:

Actualmente en las organizaciones están inmersos hasta cinco grupos generacionales, cada uno con diversas características dadas por sus fechas de nacimiento y el entorno en el que se desarrollaron. El reto lo enfrentan actualmente quienes dirigen a las organizaciones y los jefes de recursos humanos, pues deben conocer esas características y encontrar la manera en que se pueda dirigir una organización que cuente con hasta cinco generaciones, pues cada uno de ellos busca distintas situaciones laborales, con diversas perspectivas, expectativas y planes de vida. A pesar de los grupos generacionales, los directores deberán buscar reclutar al capital humano que se riga por los valores establecidos por la organización.

Palabras Clave:

Grupos generacionales, empresas, director de recursos humanos

Introducción

En la totalidad de las organizaciones, los recursos humanos son actores que podrán describir el éxito o fracaso de estas, motivo por el cual, es indispensable un adecuado proceso de reclutamiento, selección, gestión y retención, que permita al capital humano sentirse parte de la organización y como consecuencia brinde el óptimo desempeño de sus labores, por lo anterior, las empresas requieren de personas comprometidas, flexibles, con capacidades y cualidades específicas adaptadas a las características propias (Chirinos, 2009).

El mundo ha evolucionado de tal manera que se ha vuelto más complejo, se han adherido factores determinantes de la vida personal, profesional y laboral, las personas que buscan oportunidades laborales están inmersas en

legislaciones y regulaciones laborales que funcionan como un filtro para el reclutamiento (Simón, 2007).

Actualmente, las empresas se enfrentan a diversos desafíos generacionales, por lo que los directores de recursos humanos deben prestar atención y desarrollar la capacidad de conocer a los diversos actores inmersos en la organización, saber cuáles son las aspiraciones, deseos, motivaciones y actitudes de cada uno de los integrantes. Una de las principales características de las generaciones según Ogg & Bonvalet (2006) es que los miembros de una multitud nacida en fechas similares presentan diversas experiencias, las cuales los distinguen y diferencian de los predecesores, motivo por el cual, es importante hacer hincapié en que la fecha de nacimiento o la cercanía de edad no son factores determinantes para considerar a un conjunto como una generación (Simón, 2007).

^a Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Preparatoria Número 3 Email: maria_montiel@uaeh.edu.mx

Como un suceso inédito, en las organizaciones, se encuentran interactuando y laborando diversos grupos generacionales, con distintos comportamientos, actitudes, valores, acceso a información, aspiraciones e ideales. Por lo que resulta trascendente que los directivos de recursos humanos conozcan las características de cada grupo para lograr una eficiente gestión de los recursos, potencializando las virtudes de cada uno de ellos, pues son capaces de brindar conocimientos, experiencias que permitan la creación de sinergia (Chirinos, 2009; González, 2011; García, Stein, & Pin, 2008).

Características de las generaciones

Como se ha mencionado, los directivos deben tener conocimiento de las características de las actuales generaciones oferentes de servicios, pues cada una de ellas presenta diversas expectativas y actitudes relacionadas con el trabajo. Actualmente, las organizaciones pueden albergar hasta cinco grupos generacionales: los *tradicionales*, grupo de veteranos en retiro, casi extintos en las organizaciones, nacidos entre 1939 y 1946, los *Baby Boomers* nacidos entre 1946 y 1963, la *generación X*, nacidos entre 1964 y 1979, los *Millennials* o *generación Y*, nacidos entre 1980 y 2000 y la *generación Z* que comienza a incorporarse al mercado laboral, nacidos a partir del 2000.

La generación que protagonizó la vida empresarial en desarrollo económico, criada con austeridad, escasez, lealtad, disciplina, respeto a la jerarquía, donde los jefes mandan y los subordinados acatan las indicaciones, con apego a la familia, al trabajo, e incondicional al cambio, el compromiso, es la generación de *los tradicionales*, actualmente representada por veteranos en retiro. Sus esfuerzos se centraron en proporcionar a sus hijos oportunidades a las que ellos no tuvieron acceso, son pocas las organizaciones que aún cuentan con esta generación en su plantilla laboral, grupo de personas que trabajaron toda su vida para disfrutar de su retiro.

La llegada de la televisión y la liberación de la mujer son fenómenos destacados para los *Baby Boomers*, denominada así por el aumento de natalidad mundial. Representan la generación de la posguerra, con ideales de transformar el mundo, seguros de sí mismos, idealistas, cultivados, optimistas, comprometidos, positivos, competitivos, ambiciosos, respetuosos de las jerarquías, con deseos de tenerlo todo, propensos a largas jornadas laborales. Identifican al trabajo como lo más importante, valorando la productividad, rechazan el ocio, buscan estabilidad económica. Hace aproximadamente diez años, era la generación que ocupaba los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, lo que se ha transformando para darle oportunidad a la *generación X* y en otros casos a los *Millennials*.

La *generación X*, tiene la peculiaridad de presentar una infancia y adolescencia próspera, donde sus madres se

han incorporado al mercado laboral, siendo ellos quienes presentan dificultades para acceder a este, a causa de las leyes laborales. Se destaca su deficiencia para procesar el fracaso, disfrutan trabajar, son independientes, individualistas, se preocupan por tener un equilibrio de la vida y el trabajo, no obstante, organizan su vida alrededor del mismo, se orientan a los resultados, desean pasar más tiempo con sus hijos, son escépticos, pragmáticos, flexibles, leales a las organizaciones, no disponen de habilidades de liderazgo, presentan adaptación al cambio, ruptura de formalismos, se identifica el comienzo de los emprendedores. Les es sencillo el acceso a la información mediante la tecnología, son medidos por su rendimiento.

Los hijos de los *Baby Boomers* es la generación de los *Millennials*, se caracterizan por el deseo de vivir el presente, dedicar el tiempo a actividades que les producen placer, continúan siendo emprendedores, resultan sensibles a las opiniones de la sociedad, se desenvuelven con autoconfianza, son superficiales, realistas, decididos, optimistas, pragmáticos, creativos, seguros de sí mismos, individualistas e indiferentes. Tienen total acceso a la tecnología, conexión 24/7, en consecuencia, les es difícil entender el mundo sin ella. Su vida no está organizada en torno al trabajo, no les agrada el compromiso, viven, trabajan y aprenden en la red, son sociales, les preocupa la comunidad, son leales, prácticos, auténticos, respetuosos, se destacan por la funcionalidad y la calidad de sus tareas, son pocas las cosas que logran sorprenderlos, desean libertad para laborar cuando y donde ellos elijan disfrutando de la vida familiar y laboral, buscando un equilibrio, presentan actitud desafiante y retadora, necesitan supervisión (Chirinos, 2009; González, 2011; Guzmán, 2010; Morey, 2018; Rodríguez & Peláez, 2010; Simón, 2007),

La *generación Z*, creció en un contexto incierto, con un aumento de la diversidad social, en donde cambió la forma de ver el mundo, se caracteriza por la influencia que tienen sus padres en la toma de decisiones y el dominio de sus amigos, son curiosos, creativos, emprendedores, realistas, autodidactas, autosuficientes, buscan un equilibrio entre la vida y la carrera, trabajan para obtener éxito personal, por lo que la seguridad laboral es un factor determinante, tienen acceso a demasiada información y demandan aún más, propagan la cultura de hacer las cosas por ellos mismos, están acostumbrados a solucionar problemas, son menos optimistas, referente a las oportunidades laborales. Es esta la generación que se está incorporando a las plantillas laborales de las organizaciones, con ella, son hasta cinco las generaciones que pueden estar inmersas en una firma (Dill, 2016; de Barba, 2016)

Desafíos organizacionales

En la actualidad, las organizaciones se muestran más reflexivas acerca de sus resultados, procesos, conductas, decisiones, comportamientos que pueden favorecerla. Las empresas actuales están basándose en el

conocimiento, experiencia y el talento como necesidades individuales y colectivas, para ello se requiere el logro y conservación de adaptaciones positivas en situaciones adversas (Menegel, Salanova, & Martínez, 2013).

La perspectiva de las personas, su forma de actuar, de relacionarse, de contemplar a la autoridad, de liderazgo, sus aspiraciones, deseos, responsabilidades, intereses, actitudes, hábitos, deseos de recompensa, formas de comunicación y estilos de vida han ocasionado que los directivos de las organizaciones se preocupen por diseñar estrategias que permitan una correcta dirección de los recursos humanos, motivo por el cual, deben ser capaces de reconocer a los diversos grupos generacionales que están inmersos en las firmas, sus similitudes y la forma en que en conjunto pueden interactuar para lograr los objetivos y potencializar el desarrollo humano y organizacional (González, 2011; Rodríguez & Peláez, 2010; Simón, 2007).

Por ello, es necesario escuchar a las personas, comprenderlas, recompensarlas y crear ambientes donde se sientan plenos y les sea posible desarrollar al máximo sus capacidades sin sentirse presionados, con la libertad de realizar actividades con plenitud. En todos los ámbitos de la vida, la cultura tiene gran influencia en el comportamiento humano y valores, al existir diversas perspectivas de la vida y las acciones, las empresas deben ser capaces de identificar como los individuos son capaces de asimilar el cambio y las diversas estrategias que sean implementadas (Dias, 2013).

Los directivos deben tener la facultad para desarrollar experiencias y acciones para incursionar en el nuevo mundo, de modo que, se requieren líderes que validen y reconozcan el aprendizaje, fomenten la comunicación, capaces de generar espacios, escuchar inquietudes, validar las opiniones más que las acciones, promover el pensamiento ecléctico, asimilando que la esencia del ser humano es interactiva (Véliz, 2014).

Para dirigir correctamente a las organizaciones es necesario reconocer que las distintas generaciones tienen diversos intereses y sus formas de actuar son diversas, permite generar múltiples estrategias, cambiar y adaptar sus estructuras para crear un ambiente laboral sano y armonioso en búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las empresas deben adaptarse a las nuevas generaciones y no esperar que las nuevas generaciones se adapten a ellas (González, 2011).

Puesto que, las organizaciones actuales pueden albergar hasta cinco grupos generacionales, la dirección debe crear estrategias para administrar el talento de cada una de ellas. No es posible administrar a la organización como se ha hecho a lo largo de la historia, las generaciones presentan diversas actitudes, ética profesional, liderazgo, jerarquía, hábitos de trabajo y deseos de recompensa. Motivo por el cual, se debe ser cauteloso al momento de dirigir las, con respecto a los *tradicionales*, que son pocos los que aún se encuentran laborando, están acostumbrados a la jerarquía, son trabajadores y leales,

incondicionales al mando y sus aspiraciones son solo el salario, para gestionar esta generación es necesario mantener la jerarquía y brindarse seguridad laboral, pues al final, son las personas que han laborado toda su vida con miras al retiro.

Los *baby boomers*, generación que hace algunos años ocupaba los cargos más importantes y que se los ha otorgado a nuevas generaciones, son trabajadores, auto motivados y buscan gratificaciones anuales, por lo que, para ellos se deben buscar la implementación de sistemas de compensación, se les debe estimular, dar autoridad y seguridad laboral. Una manera de incentivar es mediante la seguridad que les pueden brindar a sus hijos, pues esta generación se caracteriza por los deseos de brindarles todo lo que ellos no tuvieron, además, son una generación que ya está a punto de salir de las organizaciones por su edad.

Para gestionar a la *generación X* en las organizaciones, se les debe asegurar un espacio y equilibrio entre el trabajo y la vida privada, evitando la jerarquía, brindar independencia para la toma de decisiones y ofrecerles un trabajo flexible evitando los formalismos, que este sea capaz de adaptarse a sus actividades y planes de desarrollo.

Los *Millennials*, generación con más presencia en las organizaciones en la actualidad, se deben conducir mediante la creatividad, orientarlos a los resultados, a través el desarrollo de tareas y salario por objetivos, ofrecerles retroalimentación, brindarles un equilibrio entre su vida laboral y personal, ofrecer formación profesional y darles la oportunidad de viajar y desenvolverse en el ámbito laboral, evitar la jerarquía, promover la colaboración mutua y la toma de decisiones colectivas propiciando una comunicación abierta (Chirinos, 2009; Rodríguez & Peláez, 2010; Simón, 2007).

La *generación Z*, comienza a incursionar en el mercado laboral, para gestionar a esta generación se les debe permitir ser autodidactas, darles la oportunidad de solucionar los problemas de manera personal, buscar sus pasiones y desarrollarlas, igual que los *Millennials*, buscan un equilibrio entre su vida y su trabajo, con líderes natos, y dominan la información, lo que se podrá traducir en una fortaleza para las organizaciones (Dill, 2016; de Barba, 2016).

Conclusiones

La dirección de las empresas ha cambiado tal y como lo han hecho las personas, la diversidad generacional en las organizaciones puede provocar colisión en el ambiente laboral, debido a las distintas formas de pensar, comunicarse e interactuar, empero, cada una de ellas tiene la posibilidad de brindar conocimientos, experiencias, ideales y enfoques que permitan enaltecer a la organización y cumplir con los objetivos. Por lo anterior, es indispensable que los altos directivos conozcan las actitudes y deseos de las generaciones y sean capaces de desarrollar estrategias que permitan a

las generaciones interactuar entre sí y en conjunto, lograr los objetivos que se han planteado.

Ha resultado un poco complicado, pues albergar a cinco generaciones, con distintas aspiraciones, deseos, formas de pensar, de ver el mundo, de actuar, es un gran reto que se deben plantear, si bien, al principio puede resultar un poco difícil, al identificar las generaciones inmersas en la organización y hallar la forma en gestionarlas en conjunto permitirá que las empresas puedan desenvolverse de mejor manera.

Son distintas las formas en las que se debe dirigir a cada generación, pues como se ha mencionado anteriormente sus deseos y aspiraciones son distintas, para unos, tener un trabajo estable y recibir un salario era todo, actualmente, las personas buscan emprender o tener un empleo que les brinde estabilidad emocional y social, en donde se encuentre en armonía su vida y su trabajo, laborando por objetivos y sin la necesidad de tener la figura de un jefe o respetar un nivel jerárquico.

Ahora, resulta un nuevo reto, puesto que se está incorporando a las organizaciones la *generación Z*, con distintos ideales, con acceso a toda la información, con deseos de emprender y sin ganas de que alguien les diga que hacer, seguros de lo que son y dispuestos a trabajar por objetivos.

Los directivos y las empresas deben determinar los valores que buscan en las personas, pues si bien, sus perspectivas y deseos no son los mismos, las virtudes deben prevalecer a través de las generaciones, teniendo claro eso, la gestión de sus talentos será menos complicada, construyendo una fuerza laboral acorde con las exigencias del mercado y de las instituciones conforme a las competencias y valores.

Referencias

- [1] Bain & Company. (s.f.). *Bain*. Recuperado el 3 de marzo de 2018, de Your organization's productive power : <http://www.bain.com/tte-interactive/index.html>
- [2] Chirinos, N. (julio-diciembre de 2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Labotal Revista Venezolana*, 2(4), 133-153.
- [3] de Barba, G. (24 de junio de 2016). *Entrepreneur*. Recuperado el marzo de 2018, de 7 características de la generación Z: <https://www.google.com.mx/amp/s/www.entrepreneur.com/amhtml/268023>
- [4] Dias, R. (noviembre de 2013). Cultura organizacional: cambios y desafíos. *Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología*, 4-10.
- [5] Dill, K. (2016). *Forbes*. Recuperado el 2018, de 7 cosas que debes saber sobre la generación Z: <https://www.google.com.mx/amp/s/www.forbes.com.mx/7-cosas-que-debes-saber-sobre-la-generacion-z/amp/>
- [6] García, P., Stein, G., & Pin, J. (Mayo de 2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de la generación Y. *IESE Business School*, 1-19.
- [7] Garton, E. (24 de mayo de 2017). What if companies managed people as carefully as they manage money? *Harvard Business Review*, 2-5.
- [8] González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia I. *Palermo Business Review*(5), 67-93.
- [9] Guzmán, J. (2010). Grupos generacionales en las organizaciones modernas. *Revista OIKONOMOS*, 76-88.
- [10] Menegel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i del Esport*, 13-24. Morey, S. (5 de febrero de 2018). *Universidad Nacional de la Amazonía Peruana*. Obtenido de Grupos generacionales y actitud académica: <http://www.unapiquitos.edu.pe/contenido/opiniones/Grupos-generacionales-y-actitud-academica.php>
- [11] Ogg, J., & Bonvalet, C. (10 de marzo de 2006). The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945-1954: a European perspective. *Paper for a seminar organised by the Cultures of Consumption research programme (ESRG- AHRC)*, 1-18.
- [12] Rodríguez, E., & Peláez, M. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral . *4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 160-170.
- [13] Simón, C. (2007). *Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Instituto de Empresa Business School
- [14] Véliz, F. (2014). *Resiliencia organizacional : el desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida en las empresas del siglo XXI*. gedisa.