



Christian León Porrás  
Profesor CENTRUM Católica Graduate Business School

# El Arte de Gestionar al Talento Multigeneracional

*Estudios científicos revelan que la generación N, que no está acostumbrada a la estabilidad, ya ingresó al mundo laboral y es el cambio.*

**D**istinguir las diferentes generaciones al interior de la organización constituye una ventaja distintiva, pues se podrá direccionar la gestión humana de forma estratégica al identificar sus motivaciones y estilos de trabajo. Así, en lugar de generar disconformidad constante, se logrará más empatía al comprender los estilos generacionales y sinergia en la diversidad. Especialmente, para los gerentes o jefes es la oportunidad de mejorar su empatía en la empresa.

La literatura empresarial muestra varios estudios sobre este tema, pero no hay un patrón común entre el inicio y el fin de las generaciones. Según algunas investigaciones

científicas y el artículo “Políticas para dirigir a los nuevos profesionales”, publicado por el IESE Business School de la Universidad de Navarra podemos hacer esta clasificación: la Generación Tradicional son los nacidos hasta antes del año 1950, la Generación Baby Boom entre 1951 y 1964, la Generación X entre 1965 a 1983 y la Generación Y entre 1984 y 1990.

Si deberíamos describir algunas características de esos grupos, diremos que ante el liderazgo y la autoridad los Tradicionales son más jerárquicos y buscan el respeto, los Baby Boom apuntan al Consenso y a una especie de amor / odio, la Generación X busca la competencia y el desinterés, y la Generación Y, la cortesía y el colectivismo, respectivamente.

Actualmente estamos con la Generación Net (N) donde la era digital, los video juegos interactivos, las nuevas tecnologías de la información y comunicación generan una influencia determinante en la forma de gerenciar empresas, investigar, tomar decisiones, educar, etc. La generación N está iniciando la madurez y es una realidad, aunque con muchos críticos, porque afirman que es superficial, adictos a las computadoras, sus relaciones sociales están en la red social, no respetan los derechos de autoría (bajan música, videos, etc.), sus padres los consintieron demasiado, razón por la cual tienen temor a decidir.

Sin embargo, considero que se tiene en consideración la educación y formación donde ha crecido, pero con un buen liderazgo se puede enrumbar a esta generación con mucho potencial para no

temer al cambio tecnológico. Ese es su principal activo.

Hoy en varias empresas pueden conjugarse cinco generaciones. ¿Ejemplos? Organismos estatales, donde laboran servidores públicos que tienen entre 64 o 65 años, estudios de abogados con profesionales de todas las generaciones. Los practicantes pertenecen a la generación N.

No obstante, en las empresas que están más centradas en la tecnología, la moda o sectores de rápida evolución o cambio, están mayormente personas de la generación X e Y, como también N, donde muchas veces quienes las lideran corresponden a la generación Y.

Los nuevos CEOs de las empresas son de la generación X. Para muestra este botón: el nuevo director general del Holding Intercorp

Financial Services (IFS) Luis Castellano tiene 42 años. Antes fue Carlos Rodríguez Pastor Persivale, de 55 años, generación Baby Boomers. Todavía hay un gran reto de género, que haya más mujeres en posiciones clave como presidentas ejecutivas, cargo donde es común ver al género masculino, pero eso tiene fecha de expiración.

Para gestionar el talento multigeneracional, debemos tomar en cuenta en primer lugar el introducir en nuestro paradigma que la diversidad de generaciones es valiosa: ayudan a coexistir y generar mayor sinergia cuando se respetan las perspectivas de cada generación, sacar la mayor ventaja de cada generación. Aunque se sabe que la generación X somos los más productivos en comparación a los Baby Boom y la Y. También, el factor más importante en tener en cuenta es el estilo de liderazgo que debe ejercer sobre cada generación y estimular la



empatía para comprender que algunas generaciones sienten que han nacido para trabajar, y otras que trabajan para vivir. Ello implica tener también un equilibrio centro de labores e intereses personales.

Personas de la Generación X están accediendo a cargos de CEOs o gerentes funcionales. Me gustaría darles esta sugerencia de cómo retener y dirigir a colaboradores de la generación Y, según la investigación del IESE Business School, diríamos que buscan remuneración por resultados, alta remuneración para continuar un estilo de vida. En ellos no hay fidelidad laboral perpetua, requieren desafíos / desarrollo de nuevos aprendizajes y comunicación abierta. Y creo que el teletrabajo (trabajo a distancia) es un buen indicador de sintonía. Para la generación X es complicada tener reuniones efectivas, es un tema que deben manejar y que es una competencia indispensable en cualquier gerente efectivo.

Es importante tener en cuenta la estrategia de la comunicación. Si el sector tiende a tener cambios rápidos en productos o servicios, es remendable centrarme en ejecutivos de la Generación Y, y tener un personal también de la Generación N. Esto también se aplica a sectores como el *retail*, *call center*, etc. Es fundamental que los directivos, al momento de enfocarse en el perfil de colaboradores que debe tener, y sobretudo retener, en el planeamiento estratégico, considerar estos cambios generacionales para que las probabilidades de rotación de personal sea baja, además de encontrar en los puestos clave profesionales o ejecutivos compatibles con la estrategia. Recordemos que primero es la estrategia, luego la estructura, la definición de los procesos y finalmente las personas que encajan en este

nuevo sendero empresarial ante las exigencias del mercado.

Los elementos más importantes de la Gestión Multigeneracional:

- Desarrollar la empatía para comprender en las diversas generaciones qué buscan, qué solicitan, qué valoran y cuál es el tipo de liderazgo que requieren.
- Ser flexible ante los estilos de trabajos, evitar juicios de valor que conlleven a críticas innecesarias que afectan el ambiente de trabajo.
- Conocer qué población generacional necesitamos para nuestra estrategia y el sector en donde operamos.

Uno de los errores cuando se gestionan diferentes generaciones al interior de una organización es que todos piensan que todos son iguales y a todos se les trata como piezas de juego de dama cuando deberíamos considerarlos como piezas de ajedrez. Este error conlleva al desánimo general y a la desmotivación.

Gestionar distintas generaciones es relevante para todas las empresas, dado que es una gestión transversal. En el Perú las grandes empresas son menos del 3%, la mayoría son mypes y pymes.

Cuando evaluamos a las empresas peruanas en gestión del talento multigeneracional vemos que la fuga de talento es habitual, la búsqueda de espacios de equilibrio entre el tra-

bajo y la vida personal, etc. Entonces, debemos comprender estas diferencias, sobretudo de la Generación N que ya ingresó al mercado laboral, muchos de ellos como practicantes, auxiliares o asistentes.

De otro lado, la gestión del talento multigeneracional será cada vez más importante. Los gerentes o directores que comprendan las diferencias generacionales, sobre todo los de Y y N, tendrán una ventaja distintiva, que puede evolucionar a una ventaja competitiva si se vuelven expertos en el gobierno de personas. A estas dos últimas generaciones, con énfasis en la Y, debemos darles proyectos, retos, etc., porque no están acostumbrados a la estabilidad, lo cual es una ventaja. Están abiertos al cambio, y la generación N ya es el cambio.

En síntesis, la gestión de personas es un arte más que una técnica. 🎨

